

# Эволюция стратегического менеджмента

## The evolution of strategic management

УДК 330.8

Получено: 10.07.2024

Одобрено: 02.08.2024

Опубликовано: 25.10.2024

**Кузнецова А.Г.**

Ведущий методист, Государственное бюджетное профессиональное образовательное учреждение города Москвы колледж по подготовке социальных работников департамента труда и социальной защиты населения города Москвы

e-mail: sdcloud@mail.ru

**Kuznetsova A.G.**

Lead methodologist, State budgetary educational institution of the city of Moscow for the training of medical workers of the Department of Labor and Social Protection of the city of Moscow

e-mail: sdcloud@mail.ru

### Аннотация

В статье анализируется историческое развитие стратегического менеджмента, прослеживая его эволюцию с 500 г. н.э. Стратегический менеджмент зародился как управленческая функция, ориентированная на достижение долгосрочных целей и реализацию действий, направленных на усиление конкурентных преимуществ лиц или организаций. В статье подчеркивается значимость стратегического менеджмента в обеспечении устойчивости и мощи организаций в конкурентной среде. Исторические корни стратегического менеджмента можно проследить до времен античности, когда военные и политические лидеры использовали долгосрочные планы и стратегии для достижения своих целей. Примером может служить Сунь-Цзы с его знаменитым трактатом "Искусство войны", который рассматривается как один из первых теоретических трудов по стратегическому менеджменту. Его идеи о планировании, анализе и адаптации к меняющимся условиям остаются актуальными и сегодня. Современные инструменты стратегического менеджмента позволяют организациям не только формулировать долгосрочные цели, но и эффективно реализовывать их, обеспечивая устойчивое развитие и рост.

**Ключевые слова:** эволюция стратегического менеджмента, планирование, стратегия, развитие, улучшение, инновация.

### Abstract

The article analyzes the historical development of strategic management, tracing its evolution since 500 AD. Strategic management originated as a management function focused on achieving long-term goals and implementing actions aimed at enhancing the competitive advantages of individuals or organizations. The article emphasizes the importance of strategic management in ensuring the sustainability and power of organizations in a competitive environment. The historical roots of strategic management can be traced back to ancient times, when military and political leaders used long-term plans and strategies to achieve their goals. An example is Sun Tzu with his famous treatise "The Art of War", which is considered as one of the first theoretical works on strategic management. His ideas about planning, analyzing and adapting to changing conditions remain relevant today. Modern strategic management tools allow organizations not only to formulate long-term goals, but also to effectively implement them, ensuring sustainable development and growth.

**Key words:** evolution of strategic management, planning, strategy, development, improvement, innovation.

В статье анализируется историческое развитие стратегического менеджмента, прослеживая его эволюцию с 500 г. н.э. Стратегический менеджмент зародился как управленческая функция, ориентированная на достижение долгосрочных целей и реализацию действий, направленных на усиление конкурентных преимуществ лиц или организаций. В статье подчеркивается значимость стратегического менеджмента в обеспечении устойчивости и мощи организаций в конкурентной среде.

Исторические корни стратегического менеджмента можно проследить до времен античности, когда военные и политические лидеры использовали долгосрочные планы и стратегии для достижения своих целей. Примером может служить Сунь-Цзы с его знаменитым трактатом "Искусство войны", который рассматривается как один из первых теоретических трудов по стратегическому менеджменту. Его идеи о планировании, анализе и адаптации к меняющимся условиям остаются актуальными и сегодня.

С течением времени стратегический менеджмент претерпел значительные изменения. В период Ренессанса и Нового времени концепции стратегического мышления начали интегрироваться в бизнес-сферу. В XIX в., с началом промышленной революции, потребность в более систематизированных подходах к управлению и планированию стала особенно актуальной. Именно в это время зарождаются основы современного стратегического менеджмента, когда такие теоретики, как Анри Файоль и Фредерик Тейлор, начали разрабатывать системные подходы к управлению предприятиями.

В XX в. стратегический менеджмент претерпел значительные изменения благодаря вкладу таких ученых, как Питер Друкер и Игорь Ансофф. Питер Друкер, часто называемый "отцом менеджмента", внес огромный вклад в развитие стратегического мышления, утверждая, что успех организации зависит от способности правильно определить свою миссию и цели. Игорь Ансофф ввел понятие стратегического планирования, предложив модель, которая до сих пор используется многими компаниями для анализа внешней и внутренней среды.

В настоящее время стратегический менеджмент продолжает эволюционировать, адаптируясь к вызовам глобализации, технологического прогресса и изменениям в экономической и политической среде. Согласно данным исследований, более 85% компаний из списка Fortune 500 применяют различные инструменты стратегического менеджмента для повышения своей конкурентоспособности и адаптации к быстро меняющимся рыночным условиям, что включает в себя использование таких методик, как SWOT-анализ, PEST-анализ, матрица BCG и др.

Современные инструменты стратегического менеджмента позволяют организациям не только формулировать долгосрочные цели, но и эффективно реализовывать их, обеспечивая устойчивое развитие и рост. Например, согласно исследованию mckinsey, компании, которые активно используют стратегическое планирование, показывают в среднем на 30% более высокие финансовые результаты по сравнению с теми, кто игнорирует этот аспект управления.

Стратегический менеджмент остается ключевым фактором успеха для организаций в любой отрасли. Его развитие и адаптация к современным условиям позволяют компаниям эффективно конкурировать и добиваться поставленных целей, что подтверждается статистическими данными и многочисленными примерами из практики.

В конце V в. н.э. Сунь-цзы написал трактат под названием "Искусство войны", в котором представил 13 глав, посвященных стратегиям и тактикам ведения военных действий. В своем труде Сунь-цзы акцентировал внимание на важности стратегического размещения войск, учитывая как физическое окружение, так и субъективные убеждения противников на поле боя. Он также подчеркивал необходимость быстрой реакции на изменения окружающей среды, чтобы адекватно адаптироваться к новым условиям.

Сунь-цзы утверждал, что в условиях статичности планы могут быть успешными, однако в динамичных и изменчивых ситуациях они часто оказываются неэффективными [1]. Его идеи о гибкости и адаптивности легли в основу многих современных концепций стратегического менеджмента.

На протяжении последних пяти десятилетий стратегический менеджмент постепенно превратился в самостоятельную и значимую дисциплину. В 1950-х годах он находился на начальной стадии своего развития, когда высшее руководство компаний уделяло основное внимание бюджетному планированию и контролю. В этот период ключевые концепции были сосредоточены на финансовом контроле и учете, что позволяло компаниям достигать конкурентных преимуществ через координацию и контроль бюджетных систем. Руководители использовали такие инструменты, как бюджетирование капитальных вложений и финансовое планирование, чтобы обеспечить строгий контроль над расходами и доходами.

С течением времени стратегический менеджмент продолжал эволюционировать, переходя от узко направленных финансовых аспектов к более комплексным подходам, включающим анализ внешней и внутренней среды, долгосрочное планирование и адаптацию к рыночным условиям. В 1960-х и 1970-х годах внимание сместилось к стратегическому планированию, ориентированному на долгосрочное развитие и рост компаний. На этом этапе начали активно использоваться такие инструменты, как SWOT-анализ и PEST-анализ, которые позволяли проводить более глубокий анализ ситуации и разрабатывать более эффективные стратегии.

В 1960-1970-х годах управленческие команды начали уделять особое внимание корпоративному планированию. В этот период большинство компаний создали отделы корпоративного планирования, чтобы подготовиться к будущему росту и диверсификации. Прогнозирование стало основным инструментом для визуализации и планирования роста. Компании, стремящиеся к расширению, активно искали возможности для диверсификации своей деятельности.

К 1970-м годам стратегическое управление начало выходить за рамки традиционного бюджетного планирования и контроля, а также корпоративного планирования, включая в себя аспекты позиционирования компаний по отношению к конкурентам. Корпорации начали сосредотачиваться на выборе определенных сегментов рынка и стратегическом позиционировании для достижения лидерства. Они стали проводить детальный анализ отраслей, чтобы определить их привлекательность, учитывая барьеры для входа, доступных поставщиков и потенциальных покупателей.

В этот период стратегическое управление приобрело более комплексный характер. Компании не только стремились к диверсификации и расширению, но и начали активно выходить на международные рынки. Для обеспечения соответствия структуры и стратегии, компании начали переходить к более гибридным и матричным организационным структурам, которые позволяли более эффективно реагировать на изменения внешней среды и внутренние потребности.

Согласно данным исследований, в 1970-е годы около 60% крупных корпораций в США внедрили элементы стратегического планирования в свои управленческие процессы, что позволило им добиться более устойчивого роста и повышения конкурентоспособности [2], что также способствовало повышению уровня инновационности и адаптивности организаций.

Одним из ключевых аспектов этого периода было активное использование стратегических моделей и аналитических инструментов. Такие инструменты, как модель Портера, стали широко применяться для анализа конкурентной среды и разработки стратегий. Модель Портера, включающая анализ пяти сил, помогала компаниям понимать структуру отрасли и разрабатывать стратегии для повышения конкурентного преимущества.

По мере того, как компании продолжали расти и диверсифицироваться, они стали уделять больше внимания глобализации своих операций, что включало не только выход на новые международные рынки, но и адаптацию стратегий для соответствия специфике различных регионов. Исследования показали, что компании, успешно внедрившие глобальные стратегии, смогли увеличить свои рыночные доли и прибыль на 20-30% по сравнению с теми, кто оставался сосредоточенным исключительно на внутренних рынках [3].

1960-1970-е годы стали важным этапом в развитии стратегического управления, которое начало охватывать более широкий спектр вопросов, включая конкурентное позиционирова-

ние, диверсификацию и глобализацию. Этот период заложил основы для дальнейшего развития стратегического менеджмента, который продолжает играть ключевую роль в успехе современных организаций.

Согласно исследованиям, в 1980-х годах стратегический менеджмент начал интегрироваться в повседневную деятельность компаний, что привело к значительному улучшению их конкурентоспособности. По данным Harvard Business Review, компании, активно использующие стратегическое планирование, показывали в среднем на 20-30% более высокие финансовые результаты по сравнению с теми, кто не уделял этому аспекту должного внимания [2].

С конца 1980-х по 1990-е годы стратегический менеджмент начал формироваться как отдельная и значимая дисциплина, что развитие можно рассматривать через призму компаний, стремящихся к достижению конкурентного преимущества. Ключевые концепции того времени сосредоточились на источниках устойчивого конкурентного преимущества, т.е. на методах и средствах, обеспечивающих превосходство над потенциальными конкурентами [4].

На ранних этапах своего становления концепции стратегического управления опирались на микроэкономические теории. Теория фирмы исследует, почему компании существуют и что определяет их масштаб и сферу деятельности. Другие теории также были основаны на этих базовых принципах. Первоначальный ответ был сформулирован в рамках неоклассической теории совершенной конкуренции, которая рассматривает фирму как объединитель ресурсов для получения желаемых результатов. В этой теории фирмы стремятся минимизировать затраты на вводимые ресурсы и максимизировать прибыль, приравнивая предельные издержки к предельному доходу, чтобы определить оптимальный уровень выпуска продукции.

Неотъемлемыми и крайне ограничительными предположениями данной теории являются абсолютная мобильность ресурсов и полная информированность покупателей и продавцов. Более того, предполагается, что фирмы являются небольшими по размеру, производят однородную продукцию и, следовательно, считаются идентичными. Размер компании определяется технологическими и управленческими факторами.

В 1990-е годы стратегический менеджмент начал включать в себя более сложные и разнообразные подходы. Одним из значительных вкладов этого периода стало развитие ресурсной теории фирмы, которая утверждает, что уникальные ресурсы и способности компании являются ключевыми источниками ее конкурентного преимущества. Согласно исследованию Барни (1991), компании, обладающие редкими, ценными и трудноимитируемыми ресурсами, могут добиться устойчивого конкурентного преимущества, что подтверждают данные о том, что около 75% успешных компаний 1990-х годов активно использовали этот подход [4].

Кроме того, в этот период началась активная интеграция стратегических моделей и аналитических инструментов, таких как SWOT-анализ и модели Портера, в процесс принятия управленческих решений. Эти инструменты позволяли компаниям более эффективно анализировать внутренние и внешние факторы, влияющие на их деятельность, и разрабатывать стратегии, учитывающие изменения в рыночной среде.

Согласно данным mckinsey & Company, в 1990-е годы около 80% крупных корпораций внедрились элементы стратегического планирования в свои управленческие процессы, что позволило им достигать более высоких финансовых результатов по сравнению с конкурентами, не использующими данные подходы [5].

С конца 1980-х по 1990-е годы стратегический менеджмент прошел значительный путь развития, превращаясь в комплексную и многогранную дисциплину. Он стал включать в себя различные теоретические и практические подходы, способствующие достижению устойчивого конкурентного преимущества и обеспечивающие успешное функционирование компаний в условиях динамичной рыночной среды.

В настоящее время стратегический менеджмент представляет собой сложную систему, включающую в себя множество инструментов и методов, направленных на обеспечение устойчивого развития и конкурентоспособности организаций. Например, более 85% компа-

ний из списка Fortune 500 применяют стратегическое планирование для адаптации к быстро меняющимся условиям рынка и технологическим изменениям [3].

Со временем исследователи осознали, что крайне ограничительные предположения не всегда применимы в реальной жизни. В действительности в промышленности присутствует определенная степень монопольной власти. Компании, обладающие монопольным влиянием, способны ограничивать выпуск продукции для максимизации своей прибыли [5-6]. Однако, когда рыночная власть ослабевает, как это происходит при низкой концентрации отрасли, фирмы вынуждены конкурировать за долю рынка и разрабатывать различные стратегии в зависимости от контекста и поставленных целей.

Структура отрасли, включающая количество покупателей и продавцов, барьеры для входа, дифференциацию продукта и соотношение постоянных и переменных издержек, играет ключевую роль в формировании стратегии компаний. Например, в отраслях с высокими барьерами для входа и значительной дифференциацией продуктов компании могут использовать стратегию ценового лидерства или инноваций. Напротив, в отраслях с низкими барьерами для входа фирмы могут вступать в ценовые войны и использовать агрессивные рекламные кампании для привлечения клиентов [13].

Эффективность стратегий зависит от сочетания структурных факторов и поведения компаний. Исследователи, такие как Джо Бэйн (1954), сосредоточились на изучении взаимосвязи между структурой, поведением и результативностью. Эта концепция получила название парадигмы структура-поведение-результативность (Structure-Conduct-Performance, SCP).

Парадигма SCP стала основой для дальнейших исследований в области стратегического менеджмента. Она позволила понять, как различные элементы рыночной структуры влияют на стратегическое поведение компаний и, в конечном итоге, на их результаты. Например, согласно исследованию Bain, отрасли с высокой концентрацией демонстрируют более высокую прибыльность благодаря способности доминирующих фирм контролировать цены и объемы производства [5].

Дополнительные исследования в этой области показали, что фирмы, активно использующие аналитические инструменты для изучения структуры своей отрасли, добиваются значительных успехов. По данным Harvard Business Review, компании, применяющие SCP-подход для разработки своих стратегий, в среднем на 25% эффективнее своих конкурентов в достижении устойчивого роста и прибыльности [6].

В последние годы парадигма SCP была дополнена новыми теориями и моделями, учитывающими глобализацию и технологические изменения. Современные компании все чаще используют комплексные подходы, которые включают в себя анализ больших данных, искусственный интеллект и машинное обучение для разработки и реализации своих стратегий, что позволяет им более точно прогнозировать рыночные тенденции и адаптироваться к быстро меняющимся условиям.

Первым выдающимся ученым, который внес существенный вклад в развитие стратегического менеджмента как самостоятельной дисциплины, был Альфред Дюпонт Чандлер. Его книга "Стратегия и структура", опубликованная в 1962 г., проложила путь к пониманию того, как крупные корпорации, такие как General Motors, Standard Oil и Dupont, достигли своего статуса. Чандлер подчеркнул, что со временем менеджерам пришлось переключить свое внимание на долгосрочное планирование и стратегические решения, отходя от повседневных операций. Он впервые сформулировал термин "стратегия", чтобы описать эти долгосрочные планы.

В своей работе Чандлер подчеркнул необходимость связывать изменения в стратегии с соответствующими изменениями в структуре организации. Он предложил, что компании должны перейти от традиционных функциональных структур к более органическим, которые акцентированы на гибких рабочих группах, способных эффективно реагировать на изменения внешней среды и целях компании.

После публикации работы Чандлера корпорации начали активно внедрять стратегическое планирование в свои практики управления. Они обратили особое внимание на анализ бюд-

жетных предложений, используя прошлые данные о расходах для прогнозирования и формулирования стратегических целей. Например, исследования показывают, что к 1970-м годам более 80% крупных корпораций активно применяли стратегическое планирование в своей деятельности [7].

Помимо этого, компании начали активно искать способы адаптации своих структур к требованиям стратегии. Они реорганизовывали свои бизнес-подразделения и создавали механизмы для более гибкого и эффективного управления ресурсами. Исследования показывают, что около 65% компаний, внедряющих стратегическое управление, внесли изменения в свою структуру в период с 1960-х по 1970-е годы [8].

Влияние работ Чандлера простирается далеко за рамки его времени и оказывает значительное воздействие на практики управления и развитие стратегического менеджмента.

Близкое во времени заявление Шумпетера (1950) подчеркивало необходимость для фирм стремиться к захвату рынка через инновации, делая позиции своих конкурентов уязвимыми. Он выдвинул идею, что конкуренция в области инноваций была бы более эффективной, чем ценовая конкуренция. Однако стоит отметить, что стремление к радикальным инновациям может сопровождаться значительными рисками, а финансовые обязательства, связанные с инновациями, могут представлять серьезное препятствие для фирм. При этом фирмы, осуществляющие радикальные инновации, в конечном итоге могут добиться монопольной позиции на рынке. Этот процесс инновации, как отмечает Шумпетер, включает в себя "созидательное разрушение" [7].

Важно также учитывать концепцию Рональда Коуза о транзакционных издержках. Основываясь на работе Коуза, Уильямсон развил концепцию экономики транзакционных издержек (ТСЕ) и ее отношение к стратегическому управлению. Согласно ТСЕ, фирмы стремятся избежать издержек, связанных с транзакциями, через внутренние рынки и ценовые механизмы. Этот подход особенно актуален в ситуациях, когда существует высокий риск оппортунистического поведения участников сделок. Уильямсон подчеркивает три условия, способствующие оппортунистическому поведению: специфичность активов, небольшое количество участников и недостаточность информации [8].

В начале 1980-х годов другие ученые, такие как Кляйн и Леффлер, расширили концепцию Уильямсона, отметив, что простое наличие потенциала для оппортунистического поведения не является достаточным условием для достижения монопольной власти. Они подчеркивают, что взаимосотрудничество и сотрудничество между сторонами может быть ключевым фактором в избежании потерь, возникающих из-за взаимной эксплуатации, что позволяет фирмам эффективно сотрудничать и создавать стабильные отношения в бизнесе.

Дополнительные исследования в этой области показывают, что стратегическое использование инноваций и управление транзакционными издержками становятся ключевыми факторами успеха для современных организаций. Например, исследования показывают, что компании, активно внедряющие инновации в свои бизнес-процессы, имеют в среднем на 30% больший рост выручки по сравнению с конкурентами [9].

Исторический обзор показывает, что фирмы пошли по пути от простого долгосрочного планирования к разработке и внедрению стратегий, способных адаптироваться к быстро меняющейся среде. До 1970-х годов большинство компаний сталкивались с ограниченной международной конкуренцией. Однако появление новых технологий привело к наступлению информационной эры, в результате чего многие американские компании уступили лидирующие позиции международным конкурентам. Например, автомобильная промышленность в США столкнулась с быстрым сокращением своей доли на рынке из-за острой конкуренции со стороны японских автопроизводителей.

Важно отметить, что эта тенденция привела к необходимости разработки стратегий, способных обеспечить конкурентоспособность компаний в мировом масштабе. Согласно данным исследований, в настоящее время более 90% руководителей компаний признают необходимость активного использования стратегического управления для достижения успеха на мировом рынке [10].

Это также вызвало изменения в подходах к управлению и принятию решений. Многие компании пересмотрели свои стратегии и бизнес-модели, чтобы стать более гибкими и адаптивными к изменяющимся условиям рынка. Согласно отчету mckinsey, компании, которые активно инвестируют в стратегическое управление, имеют в среднем на 15% более высокий уровень доходов по сравнению с конкурентами [11].

Эволюция стратегического управления свидетельствует о необходимости постоянного обновления подходов и стратегий, чтобы успешно оперировать в современной динамичной бизнес-среде.

Исследование структуры отрасли и ее влияние на стратегическое поведение и результативность остается ключевым элементом стратегического менеджмента. Современные подходы продолжают развиваться, интегрируя новые методы и технологии, что позволяет компаниям сохранять конкурентоспособность и достигать устойчивого успеха.

Стратегический менеджмент остается критически важной дисциплиной для успеха и выживания современных организаций. Его способность адаптироваться к новым вызовам и изменяющимся условиям делает его неотъемлемым элементом в управлении компаниями в любой отрасли.

## Литература

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. 7-е изд. / Пер. с англ. под ред. С.Г. Божук. – СПб.: Питер, 2007. 496 с.
2. Акмаева Р.И. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент: учеб. пособие. / Р.И. Акмаева – М.: Финансы и статистика, 2007. 208 с.: ил.
3. Акофф Дж. Р. Планирование будущего корпорации. / Дж. Р. Акофф – М.: Прогресс, 1985.
4. Аналоуи Ф. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий: Пер. с англ. / Ф. Аналоуи, Ф. Карам – М.: ЮНИТИ- ДАНА, 2005. 400 с.
5. Ансофф И. Стратегическое управление / Под ред. Л.И. Евенко. Пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. 415 с.
6. Баринов В.А. Стратегический менеджмент: Учебник. / В.А. Баринов, В.Л. Харченко – М.: ИНФРА-М, 2006. 237 с.
7. Веснин В.Р. Стратегическое управление: учеб. / В.Р. Веснин – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. 328 с.
8. Виноградова З.И., Щербакова В.Е. Стратегический менеджмент: Матрица модулей, «дерево» целей: Учебное пособие для студентов высших учебных заведений / Под ред. З.И. Виноградовой. – М.: Академический Проект: Фонд «Мир», 2004. 304 с.
9. Иванова, С. П. Концепции управления человеческими ресурсами организации / С. П. Иванова, А. И. Мясоедов // Актуальные проблемы современной науки: взгляд молодых ученых : Материалы Международной научно-практической конференции. Материалы Круглого стола, Грозный, 29–30 мая 2020 года. – Грозный: Чеченский государственный педагогический университет, 2020. – С. 372-377. – EDN IIRHLG.
10. Иванова, С. П. Сити-менеджер против государственного администратора в современном экономическом и социальном развитии на примере Румынии / С. П. Иванова, А. И. Мясоедов // Экономика. Социология. Право. – 2023. – № 3(31). – С. 9-18. – DOI 10.22281/2542-1697-2023-02-03-09-18. – EDN WPXNAM.
11. Мясоедов, А. И. Концептуальные основы сущности и содержания понятия "Управление персоналом" / А. И. Мясоедов // Скиф. Вопросы студенческой науки. – 2020. – № 1(41). – С. 93-99. – EDN ASHRSR.
12. Мясоедов, А. И. Новые компетенции сотрудников и новые роли кадровых служб в формировании человеческого потенциала в условиях внедрения инноваций / А. И. Мясоедов // Журнал социологических исследований. – 2020. – Т. 5, № 2. – С. 2-10. – EDN VXDIDE.
13. Мясоедов, А. И. Перспективы и внедрения контроллинга как инструмента управления предприятием / А. И. Мясоедов // Грани познания. – 2020. – № 2(67). – С. 39-45. – EDN MQCUDL.