

Д Л Я



Б А К А Л А В Р О В

В.Н. ПАРАХИНА, Л.С. МАКСИМЕНКО, С.В. ПАНАСЕНКО

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Допущено Советом УМО вузов России
по образованию в области менеджмента
в качестве **учебника**
по специальности
«Менеджмент организации»

Шестое издание, стереотипное



МОСКВА
2012

УДК 65.0(075.8)
ББК 65.290-2я73
П18

Рецензенты:

Н.Г. Кузнецов, проректор по учебной работе Ростовского государственного экономического университета, д-р экон. наук, проф.,

Н.С. Яшин, заведующий кафедрой «Менеджмент» Саратовского государственного социально-экономического университета, д-р экон. наук, проф.,

В.Н. Попов, заведующий кафедрой «Экономика и менеджмент» Ставропольского государственного университета, д-р экон. наук, проф.

Парахина В.Н.

П18 Стратегический менеджмент : учебник / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. — 6-е изд., стер. — М. : КНОРУС, 2012. — 496 с. — (Для бакалавров).

ISBN 978-5-406-02054-8

Обобщены результаты исследований и практический опыт преподавания стратегического менеджмента в России. Актуальность изучения проблем стратегического управления определена происходящими в отечественной экономике рыночными переменами. Курс стратегического менеджмента является основополагающим для формирования у руководителей и специалистов знаний и умения видеть перспективы развития организации, определять ее миссию и цели, находить варианты реализации принятых стратегических решений. Комплексно рассматриваются все стороны стратегического менеджмента организации, приводятся примеры практического применения стратегий на российских и зарубежных предприятиях.

Для бакалавров, аспирантов и преподавателей вузов, а также для экономистов и менеджеров организаций.

УДК 65.0(075.8)

ББК 65.290-2я73

Парахина Валентина Николаевна
Максименко Людмила Сергеевна
Панасенко Светлана Викторовна

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Сертификат соответствия № РОСС RU. АЕ51. Н 15407 от 31.05.2011 г.

Изд. № 4510. Подписано в печать 13.02.2012. Формат 60×90/16.

Гарнитура «NewtonС». Печать офсетная.

Усл. печ. л. 31,0. Уч.-изд. л. 23,3. Тираж 1000 экз. Заказ №

ООО «КноРус».

129085, Москва, проспект Мира, 105, стр. 1.

Тел.: (495) 741-46-28.

E-mail: office@knorus.ru <http://www.knorus.ru>

Отпечатано в полном соответствии с качеством предоставленного издательством электронного оригинал-макета в ОАО «Первая Образцовая типография», филиал «Дом печати — ВЯТКА».

610033, г. Киров, ул. Московская, 122.

Тел./факс: +7 (8332) 53-53-80, 62-10-36

<http://www.gipp.kirov.ru> e-mail: order@gipp.kirov.ru

© Парахина В.Н., Максименко Л.С.,
Панасенко С.В., 2012

© ООО «КноРус», 2012

ISBN 978-5-406-02054-8

ОГЛАВЛЕНИЕ

К читателям	9
РАЗДЕЛ 1. НЕОБХОДИМОСТЬ, СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА	
1.1. Сущность стратегического менеджмента, его взаимосвязь со стратегическим маркетингом	11
1.1.1. Сущность стратегического менеджмента	11
1.1.2. История возникновения стратегического менеджмента	13
1.1.3. Необходимость становления стратегического менеджмента в России	17
1.1.4. Взаимосвязь стратегического менеджмента и стратегического маркетинга	19
1.1.5. Вклад маркетинга в стратегический менеджмент	20
1.1.6. Составляющие стратегического маркетинга	22
1.2. Особенности стратегического менеджмента	27
1.2.1. Особенности стратегического менеджмента как комплекса стратегических решений	27
1.2.2. Эффективность стратегического менеджмента	29
1.2.3. Недостатки и ограничения стратегического менеджмента	31
1.2.4. Особенности реализации стратегических решений	32
1.2.5. Особенности стратегического управления в некоммерческих организациях	35
1.3. Этапы стратегического менеджмента	38
1.3.1. Укрупненный подход к выделению этапов	38
1.3.2. Различные подходы к выделению этапов стратегического менеджмента	41
1.3.3. Обобщающий подход к определению этапов стратегического управления и их характеристика	43
1.4. Виды стратегического управления	47
1.4.1. Выделение видов стратегического управления	47
1.4.2. Управление путем выбора стратегических позиций	48
1.4.3. Управление путем ранжирования стратегических задач	50
1.4.4. Управление «по слабым сигналам»	51
1.4.5. Управление в условиях стратегических неожиданностей	52
Выводы	53

Контрольные вопросы	56
Тесты для самоконтроля.....	57

РАЗДЕЛ 2. МИССИЯ И СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ

2.1. Значение целевого начала в управлении.....	60
2.2. Формирование видения и миссии фирмы	62
2.2.1. Видение фирмы	62
2.2.2. Понятие миссии фирмы	68
2.2.3. Значение миссии	70
2.2.4. Составляющие миссии	72
2.2.5. Формулировка миссии	74
2.2.6. Процесс создания миссии	76
2.2.7. Возможные трудности в разработке миссии.....	78
2.3. Стратегические цели	81
2.3.1. Понятие цели	81
2.3.2. Установление целей	82
2.3.3. Виды целей	88
2.3.4. Установление долгосрочных стратегических целей.....	91
2.3.5. Совокупность целей организации и их приоритеты	95
2.3.6. Требования к целям	101
2.4. Определение стратегии	103
2.4.1. Понятие стратегии.....	103
2.4.2. Алгоритм разработки стратегии.....	109
2.4.3. Трудности и ошибки в работе над стратегией	110
2.5. Стратегические проблемы развития производства и структура промышленности	112
2.5.1. Понятие стратегических проблем и особенности их выявления	112
2.5.2. Специфические стратегические проблемы отраслей	114
Выводы	118
Контрольные вопросы	121
Тесты для самоконтроля.....	121

РАЗДЕЛ 3. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ФИРМЫ

3.1. Анализ среды фирмы как важнейший этап стратегического менеджмента	125
3.2. Анализ внешней среды фирмы	127
3.2.1. Анализ макроокружения	127
3.2.2. Отраслевой и конкурентный анализ	130
3.2.3. Анализ микроокружения	142
3.3. Анализ внутренней среды фирмы.....	147
3.3.1. Управленческий анализ: понятие и особенности	147
3.3.2. Показатели управленческого анализа	149
3.3.3. Факторы внутренней среды и их оценка	151

3.3.4. Сильные и слабые стороны фирмы	153
3.3.5. Анализ организационной культуры.....	153
3.4. Комплексный анализ внешней и внутренней среды.	
SWOT-анализ	158
3.4.1. Цель и этапы ситуационного анализа	158
3.4.2. Оценка применяемой стратегии.....	159
3.4.3. Методология и методика SWOT-анализа	159
3.4.4. Стратегический стоимостный анализ	165
3.4.5. Оценка силы конкурентной позиции фирмы.....	167
3.4.6. Определение стратегических подходов и проблем фирмы... ..	169
3.4.7. Обобщающие выводы по ситуационному анализу	170
3.5. Стратегический управленческий анализ для НКО	171
Выводы	178
Контрольные вопросы	180
Тесты для самоконтроля.....	181

РАЗДЕЛ 4. СТРАТЕГИИ ФИРМ, ИХ СУЩНОСТЬ И КЛАССИФИКАЦИЯ

4.1. Классификация стратегий	184
4.1.1. Ключевые характеристики эффективной стратегии.....	184
4.1.2. Классификационные признаки стратегий	186
4.2. Базовые стратегии	187
4.3. Стратегии достижения конкурентных преимуществ	188
4.3.1. Стратегия минимизации издержек	188
4.3.2. Стратегия дифференциации	190
4.3.3. Стратегия фокусирования	194
4.3.4. Стратегия инноваций	194
4.3.5. Стратегия оперативного реагирования.....	195
4.3.6. Стратегия синергизма	196
4.4. Стратегии поведения в конкурентной среде	196
4.4.1. Лидер рынка	197
4.4.2. Фирма, бросающая вызов рыночному окружению	197
4.4.3. Конкурентное поведение последователя	199
4.4.4. Стратегия конкуренции фирм, знающих свое надлежащее место на рынке	200
4.4.5. Стратегия конкурентного поведения фрагментарных фирм ...	200
4.5. Отраслевые стратегии	201
4.5.1. Стратегии на стадии зарождения отрасли	201
4.5.2. Стратегии на стадии зрелости	202
4.5.3. Стратегии на этапе спада отрасли	203
4.5.4. Роль и значение ключевых факторов успеха различных отраслей	204
4.6. Портфельные стратегии	205
4.6.1. Сущность, особенности и модели анализа портфельных стратегий	205
4.6.2. Матрица Бостонской консультационной группы	208

4.6.3. Модифицированная матрица Бостонской консультационной группы	211
4.6.4. Матрица портфельного анализа McKinsey — General Electric	214
4.6.5. Матрица фирмы «Arthur D. Little»	216
4.6.6. Матрица Игоря Ансоффа	218
4.6.7. Поле возможных стратегий Д. Абеля	220
4.6.8. Проект PIMS	221
4.7. Функциональные стратегии	223
4.7.1. Товарно-маркетинговая стратегия	224
4.7.2. Стратегия управления персоналом	225
4.7.3. Стратегия внешнеэкономической деятельности	225
4.7.4. Стратегия научно-технического развития и технической политики организации	226
Выводы	229
Контрольные вопросы	230
Тесты для самоконтроля	231

РАЗДЕЛ 5. ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ СТРАТЕГИЧЕСКИХ АЛЬТЕРНАТИВ И СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ВЫБОР

5.1. Разнообразие принципиальных позиций	233
5.2. Понятие и типы стратегических альтернатив	234
5.3. Процесс разработки стратегических альтернатив и стратегического выбора	235
5.4. Факторы формирования вариантов портфелей стратегий и их прогнозирование	238
5.4.1. Метод сильных и слабых сигналов	239
5.4.2. Экстраполяционные методы	240
5.4.3. Причинно-следственные методы	240
5.4.4. Субъективные методы	242
5.5. Роль и значение бенчмаркинга	242
5.6. Организационные аспекты процесса разработки стратегических альтернатив	243
5.7. Подходы к формированию стратегических альтернатив	244
5.7.1. Конкурентный стратегический подход	244
5.7.2. Стратегический подход на основе разработки сценариев ..	246
5.7.3. Стратегический подход на основе моделирования	253
5.7.4. Стратегический подход на основе «мозгового штурма»	260
5.7.5. Стратегический подход «Рост рынка — конкурентная позиция фирмы»	261
5.7.6. Стратегический подход на основе результатов SWOT-анализа	263
5.7.7. Портфельный стратегический подход	265
5.7.8. Амбициозный стратегический подход	270
5.8. Анализ эффективности вероятных портфелей стратегий	275
5.8.1. Метод стратегических соответствий	275

5.8.2. Функционально-стоимостный анализ	275
5.8.3. Техничко-экономические расчеты	277
Выводы	281
Контрольные вопросы	285
Тесты для самоконтроля.....	285

РАЗДЕЛ 6. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

6.1. Сущность стратегического планирования и его варианты	287
6.1.1. Место стратегического планирования в управлении	287
6.1.2. Понятие стратегического планирования	287
6.2. Типология стратегического планирования	291
6.2.1. Характеристика форм стратегического планирования по степени неопределенности	291
6.2.2. Характеристика форм стратегического планирования в зависимости от временной ориентации	293
6.2.3. Характеристика форм стратегического планирования по горизонту планирования	297
6.3. Особенности стратегического планирования и его отличительные черты	298
6.4. Процесс стратегического планирования и его этапы	301
6.5. Стратегический план и его структура	304
6.5.1. Оценка видов структур стратегического плана (отечественный опыт)	304
6.5.2. Зарубежная практика стратегического планирования	310
6.5.3. Российская практика стратегического планирования	312
6.5.4. Формирования рациональной структуры стратегического плана	314
6.5.5. Показатели стратегического плана	318
Выводы	321
Контрольные вопросы	323
Тесты для самоконтроля.....	324

РАЗДЕЛ 7. БИЗНЕС-ПЛАН КАК ЭЛЕМЕНТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

7.1. Основы бизнес-планирования на предприятии	327
7.1.1. Особенности бизнес-плана	327
7.1.2. Понятие бизнес-плана	329
7.1.3. Схема процесса бизнес-планирования	330
7.2. Структура бизнес-плана	332
7.2.1. Состав, факторы и классификация бизнес-планов	332
7.2.2. Структура бизнес-плана инвестиционного проекта	333
7.2.3. Структура бизнес-плана финансового оздоровления предприятия	336
7.3. Содержание бизнес-плана	336
7.3.1. Титульный лист	337

7.3.2. Резюме	337
7.3.3. Описание предприятия и отрасли	338
7.3.4. Описание предлагаемой продукции	341
7.3.5. План маркетинга	342
7.3.6. Производственный план	344
7.3.7. Организационный план	347
7.3.8. Инвестиционный план	349
7.3.9. Финансовый план	353
7.3.10. Оценка риска	355
7.3.11. Оценка эффективности инвестиционного проекта	358
Выводы	359
Контрольные вопросы	360
Тесты для самоконтроля	361
РАЗДЕЛ 8. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ И КОНТРОЛЬ	
8.1. Процесс реализации стратегии	365
8.1.1. Составляющие процесса реализации стратегии	365
8.1.2. Отличия от реализации долгосрочного плана	369
8.1.3. Функции управления и факторы реализации стратегии	371
8.1.4. Необходимые условия реализации стратегии	372
8.2. Стратегические изменения в организации	374
8.2.1. Особенности управления стратегическими изменениями	374
8.2.2. Изменения в системе управления	377
8.2.3. Изменения в организационной структуре	378
8.2.4. Модификации организационных структур управления	382
8.2.5. Изменения в организационной культуре и стиле управления	387
8.3. Выполнение основных функций управления реализацией стратегии	401
8.3.1. Планирование реализации стратегии	401
8.3.2. Организация стратегического управления	402
8.3.3. Мотивация персонала организации на осуществление стратегии	404
8.3.4. Стратегический контроль	411
8.3.5. Стратегический контроллинг	419
8.3.6. Оценка реализации и корректировка стратегии	422
Выводы	423
Контрольные вопросы	425
Тесты для самоконтроля	427
Глоссарий	430
Практические ситуации по курсу	436
Литература	488
Ответы на тесты	493

К ЧИТАТЕЛЯМ

Предлагаемый вниманию читателей учебник содержит обобщение теоретических и практических положений в области стратегического менеджмента, накопленных в мировой и отечественной науке и практике. Авторы постарались, чтобы он максимально соответствовал требованиям государственного образовательного стандарта и привнесли свое видение отношения к противоречивым проблемам принятия и реализации стратегических решений.

В учебнике дано обобщение концепций отечественных и зарубежных ученых относительно сущности стратегического менеджмента, взаимосвязи со стратегическим маркетингом, основных составляющих стратегического менеджмента и его этапов. По дисциплине «Стратегический менеджмент» раскрываются такие вопросы государственного образовательного стандарта, как стратегическое управление, стратегический маркетинг, формирование стратегических целей и стратегии предприятия (фирмы), стратегические проблемы развития производства и структура промышленности. Подробно освещается тема ГОС ВПО: ситуационный анализ, стратегический потенциал организации, рассматриваются стратегия и техническая политика предприятия (фирмы), стратегия внешнеэкономической деятельности и другие виды стратегий, а также стратегия и организационная структура, управление реализацией стратегии. Проанализированы практически все вопросы, предусмотренные стандартом, а также вопросы, тесно связанные с ними: классификации стратегий, подходы к формированию стратегических альтернатив, стратегический выбор, стратегическое планирование, реализация стратегии.

Теперь определим соотношение родственных категорий: «стратегический менеджмент» и «стратегическое управление». Считаем, что стратегический менеджмент является частью стратегического управления, которое включает в качестве управляемого объекта и коммерческую фирму, и некоммерческую организацию, и государство с его институтами, и национальную экономику, и социально-политическое положение страны и ее регионов разного уровня. В учебни-

ке указанные категории используются синонимично, чтобы можно было показать общность многих используемых методов и подходов для объектов управления разного типа, а также потому, что многие специалисты при изложении своей позиции не проводят жесткой грани между ними.

Стратегический менеджмент — одна из самых интересных областей науки, и если руководитель обеспокоен будущим своей фирмы, то этот учебник для него. Конечно, стратегический менеджмент в большей степени является искусством, чем наукой, в нем нет строгих рецептов поведения, но именно знание этой области науки управления поможет проявиться таланту умелого руководителя — стратега, политика, новатора.

Успеха вам в изучении и применении стратегического менеджмента!

Авторы