

А.Д. Воронин А.В. Королев

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Допущено
Министерством образования
Республики Беларусь
в качестве учебного пособия для магистрантов
учреждений высшего образования
по экономическим специальностям



Минск
«Вышэйшая школа»
2014

УДК 005.21(075.8)
ББК 65.290-2я73
В75

Рецензенты: кафедра организации и управления учреждения образования «Белорусский государственный экономический университет» (кандидат экономических наук, доцент *Б.Д. Семенов*); заведующий кафедрой основ бизнеса учреждения образования «Белорусский национальный технический университет» кандидат экономических наук, доцент *А.Л. Иващутин*

Все права на данное издание защищены. Воспроизведение всей книги или любой ее части не может быть осуществлено без разрешения издательства

Воронин, А. Д.

В75 Стратегический менеджмент : учеб. пособие / А.Д. Воронин, А.В. Королев. – Минск : Вышэйшая школа, 2014. – 175 с.: ил.

ISBN 978-985-06-2457-4.

Рассмотрены методологии практического использования современных направлений стратегического менеджмента. Изложены функциональные стратегии и технология их реализации. Раскрыты особенности управления стратегическими рисками и методы уменьшения их влияния.

Для магистрантов учреждений высшего образования по экономическим специальностям.

**УДК 005.21(075.8)
ББК 65.290-2я73**

ISBN 978-985-06-2457-4

© Воронин А.Д., Королев А.В., 2014
© Оформление. УП «Издательство
“Вышэйшая школа”», 2014

ПРЕДИСЛОВИЕ

В современных условиях глобализации и постоянного роста конкуренции особое значение в подготовке специалистов имеет понимание ими сути подходов к управлению организациями и их ростом в течение длительных промежутков времени, для чего необходимо системное изучение основ стратегического менеджмента. Особенно велика важность этих знаний для тех, кто собирается создать и развить собственный бизнес или претендует на роль высшего руководителя компании.

Эффективность будущих магистров обуславливается изучением методологий практического использования современных методов стратегического менеджмента, обеспечивающих реализацию логистических и системных подходов к управлению. Изучение методов Hoshin Kanri и системы сбалансированных показателей (ССП) в рамках глубинных основ позволяет легко применить их в стратегии с учетом специфики бизнеса на постсоветском пространстве и в Восточной Европе. К достоинствам данного учебного пособия можно отнести и подробное изложение стратегии настройки управления цепочками поставок с особенной концентрацией внимания на специфике стратегического управления материальными, информационными и финансовыми потоками и потоками услуг.

В учебном пособии большое внимание уделяется изучению подходов к управлению стратегией, которые основаны на ресурсах и компетенциях, что обеспечивает учет человеческого фактора в настройке стратегических процессов. Это дает возможность компаниям разрабатывать стратегию на основе специфики человеческого фактора на всех уровнях управления, особенно на этапах жизненного цикла компании в условиях инновационного развития. Подробное описание подходов к управлению стратегическим развитием, основанных

на мониторинге и анализе сильных и слабых сигналов, а также на позиционировании, является несомненным достоинством пособия.

В предлагаемом учебном пособии изложены функциональные стратегии и технология их реализации с помощью системы политик, применяемых в современном стратегическом менеджменте. Особенно выделены экономические подходы к управлению бизнесом на стратегическом уровне, что позволит не допускать финансовых ошибок при развитии предприятий и их цепочек поставок.

В достаточной мере раскрыты особенности управления стратегическими рисками и методы уменьшения их влияния, ибо это позволяет использовать технологии стратегического менеджмента для различных отраслевых вариантов бизнеса в условиях роста и интеграции компании. Особенно это важно при стратегическом планировании логистических узлов и бизнес-процессов во взаимодействующих цепочках поставок.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие	3
ТЕМА 1. Суть, основные понятия и история стратегического менеджмента	5
1.1. Суть и необходимость стратегического менеджмента	5
1.2. Краткая история стратегического менеджмента	8
1.3. Школы и технологии стратегического менеджмента	9
1.4. Подходы к процессу разработки стратегии управления предприятием	14
1.5. Основные понятия и определения в стратегическом менеджменте	16
1.6. Содержание стратегического менеджмента	20
ТЕМА 2. Стратегический менеджмент в сетях поставок ...	24
2.1. Деятельность компании в сетях поставок и ее связь со стратегиями участников сетей и компаний.	24
2.2. Особенности подходов к стратегиям в сетях поставок на основе LEAN и KAIZEN	27
ТЕМА 3. Стратегический менеджмент в компании	29
3.1. Компоненты стратегического менеджмента в компании ...	29
3.2. Виды деятельности в компании, относящиеся к стратегии	31
ТЕМА 4. Стратегический выбор и стратегическое планирование	34
4.1. Выбор стратегического направления	34
4.2. Переход к стратегическому планированию на основе выбранного направления	34
ТЕМА 5. Базовые модели стратегического выбора	37
5.1. Подход И. Ансоффа – матрица возможностей	37

5.2. Модификация матрицы возможностей Г. Стейнером	38
5.3. Метод стратегического выбора М. Портера	39
5.4. Стратегии по Ф. Котлеру	40

ТЕМА 6. Базовые модели стратегического планирования 42

6.1. Суть стратегического планирования	42
6.2. Модель Гарвардской школы бизнеса.	43
6.3. Модель И. Ансоффа	43
6.4. Модель Г. Стейнера	44
6.5. Консолидирующий (корпоративный) подход к применению моделей	45

ТЕМА 7. Аналитический инструментарий стратегического менеджмента 47

7.1. Портфельный анализ	47
7.2. Матрица БКГ	48
7.3. Матрица Мак-Кинзи	50
7.4. Модель Мак-Кинзи «7S»	52
7.5. Модель PIMS (Profit Impact of Marketing Strategy)	53
7.6. SWOT-анализ.	55
7.7. Система PEST	58

ТЕМА 8. Построение стратегического анализа 59

8.1. Ситуационный анализ	59
8.2. Анализ внешней среды	60
8.3. Анализ экономики предприятия и его ресурсов	63
8.4. Конкурентный анализ.	67
8.5. Анализ рисков	68
8.6. Построение консолидированной матрицы	69

ТЕМА 9. Устойчивое развитие компании – база для стратегического развития 70

9.1. Суть и содержание устойчивого развития	70
9.2. Создание внутренних механизмов устойчивого развития компаний.	73
9.3. Уровни зрелости компаний и методы их оценки.	74
9.4. Связь уровня зрелости с компетенциями	77

ТЕМА 10. Ключевые компетенции на стратегическом уровне 78

10.1. Понятие стратегических компетенций и их база	78
--	----

10.2. Выявление реального уровня компетенций	80
10.3. Подходы к управлению компетенциями	82

ТЕМА 11. Жизненный цикл компании как элемент стратегического управления 84

11.1. Подходы к определению и управлению ЖЦК	84
11.2. ЖЦК с точки зрения компетенций	88
11.3. Встраивание управления ЖЦК в систему стратегического управления компанией.	89

ТЕМА 12. Изменение стратегии компании в зависимости от ее нахождения на кривой ЖЦК 91

12.1. Определение положения компании на кривой ЖЦК	91
12.2. Выявление реальной ситуации в компании на фоне результатов стандартного стратегического анализа	92
12.3. Оптимизация стратегии и стратегических планов по результатам мониторинга положения компании на кривой ЖЦК	94

ТЕМА 13. Подходы к разворачиванию стратегий 95

13.1. Система сбалансированных показателей	95
13.2. Метод Hoshin Kanri	97
13.3. Ресурсный подход	100

ТЕМА 14. Реализация разворачивания стратегии 103

14.1. Иерархия разворачивания стратегии	103
14.2. Разработка политик	107
14.3. Декомпозиция стратегических планов	109

ТЕМА 15. Функциональные стратегии 111

15.1. Общие подходы	111
15.2. Маркетинговая стратегия	112
15.3. Финансовая стратегия	121
15.4. Инновационная стратегия	125
15.5. Стратегия развития производства	127
15.6. Стратегия управления персоналом	129
15.7. Стратегия улучшений и организационных изменений	131
15.8. Экологическая стратегия	132

ТЕМА 16. Практические методы стратегического управления	134
16.1. Метод выбора стратегических позиций и ранжирования стратегических задач	134
16.2. Управление по сильным и слабым сигналам	137
16.3. Управление в условиях стратегических неопределенностей	138
16.4. Управление стратегическим набором и стратегическими задачами	140
16.5. Управление в условиях спонтанных изменений	143
ТЕМА 17. Учет рисков в стратегическом управлении	147
17.1. Стратегический анализ рисков предприятия	147
17.2. Мониторинг и измерение рисков	154
ТЕМА 18. Стратегические альянсы и аутсорсинг	156
18.1. Виды стратегических альянсов и их жизненный цикл	156
18.2. Альянсы и аутсорсинг	159
18.3. Особенности управления стратегическими альянсами ...	160
ТЕМА 19. Роль малого и среднего бизнеса в глобальных стратегиях	161
19.1. Малый и средний бизнес – история и тенденции развития	161
19.2. Необходимость наличия стратегии у предприятий малого и среднего бизнеса, преимущества и ограничения.	162
19.3. Подход Остервальдера	163
19.4. Особенности постановки и реализации стратегического менеджмента на малых предприятиях.	164
19.5. Специфика реализации стратегических планов и контроля их выполнения	166
19.6. Особенности подходов к взаимодействию с крупными предприятиями и корпорациями на стратегическом уровне	169
Рекомендуемая литература	170

Учебное издание

Воронин Александр Дмитриевич
Королев Андрей Валерьевич

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Учебное пособие

Редактор *Л.Н. Макейчик*
Художественный редактор *Е.Э. Агунович*
Технический редактор *Н.А. Лебедевич*
Корректор *Т.К. Хваль*
Компьютерная верстка *Ю.Н. Трусевич*

Подписано в печать 05.11.2014. Формат 84×108/32. Бумага офсетная.

Гарнитура «Times New Roman». Офсетная печать. Усл. печ. л. 9,24.

Уч.-изд. л. 9,2. Тираж 400 экз. Заказ 2022.

Республиканское унитарное предприятие «Издательство “Вышэйшая школа”».

Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя,
распространителя печатных изданий № 1/3 от 08.07.2013.

Пр. Победителей, 11, 220048, Минск.

e-mail: market@vshph.com <http://vshph.com>

Открытое акционерное общество «Типография “Победа”». Свидетельство
о государственной регистрации издателя, производителя и распространителя
печатных изданий № 2/38 от 28.10.2013. Ул. Тавлая, 11, 222310, Молодечно.