

Ä

Стратегический МЕНЕДЖМЕНТ

Архангельск



Ä

УДК 338.2(075.8)
ББК 65.290-2я73
П12

*Рекомендовано к изданию редакционно-издательским советом
Северного (Арктического) федерального университета
имени М.В. Ломоносова*

Рецензенты:

кандидат экономических наук **Т.Б. Костромина**,
кандидат экономических наук **Ю.А. Цимерман**

Павлова, О.В.

П12 Стратегический менеджмент: учеб.-метод. пособие / О.В. Павлова; Сев. (Арктич.) федер. ун-т им. М.В. Ломоносова. – Архангельск: ИПЦ САФУ, 2013. – 115 с.
ISBN 978-5-261-00764-7

В пособии раскрываются основные теоретические вопросы стратегического менеджмента предприятий: миссия и стратегические цели организации, анализ ее внешней и внутренней среды, политика важнейших направлений деятельности, реализация стратегии и контроль. Даны планы семинарских занятий, задания по практическим ситуациям, тесты, глоссарий.

Издание предназначено для студентов, обучающихся по экономическим и управленческим направлениям и специальностям.

УДК 338.2(075.8)
ББК 65.290-2я73

ISBN 978-5-261-00764-7

© Павлова О.В., 2013
© Северный (Арктический)
федеральный университет
им. М.В. Ломоносова, 2013

Предисловие

Понятие менеджмента широко известно не только специалистам в области управления. В самом общем смысле термин «менеджмент» означает профессионализм или искусство в деле эффективного управления организацией. Менеджмент – это эффективное управление, критерии оценки качества которого меняются в зависимости от типа организации, отрасли, в которой он функционирует, его социальной значимости и многих других параметров.

Стратегический менеджмент есть процесс планирования, определения и осуществления деятельности организации в долгосрочной перспективе. Его возникновение как самостоятельной научной дисциплины также было связано с новыми условиями деятельности корпораций, прежде всего в США, сложившимися к началу 1960-х годов. Корпорации в своей деятельности уже не могли ограничиваться оперативным планированием и функциональным менеджментом. Возникла необходимость в долгосрочном планировании и управлении, нацеленном на будущее. Она была реализована в стратегическом менеджменте.

В нашей стране при осуществлении реформ возникла проблема выработки такой хозяйственной политики и стратегии, которые позволяют организации поддерживать конкурентоспособность в обозримой перспективе. Действия организаций и их руководителей не могут сводиться к простому реагированию на происходящие перемены. Все шире признается необходимость сознательного управления изменениями на основе научно обоснованной процедуры их предвидения, регулирования, приспособления к целям организации, изменяющимся внешним условиям. Точно так же и сама организация должна адекватно реагировать на изменения во внешней среде.

Современным инструментом управления развитием организации в условиях нарастающих изменений во внешней среде и связанной с этим неопределенности является методология стратегического управления.

Стратегический менеджмент как концепция управления фирмой позволяет взглянуть на организацию как на единое целое, объяснить с общесистемных позиций, почему одни фирмы развиваются и процветают, а другие – переживают стагнацию или им грозит банкротство, то есть почему происходит постоянное перераспределение ролей основных участников рынка.

Стратегический менеджмент является интегрирующей учебной дисциплиной, в которой объединяются вопросы менеджмента, маркетинга, экономики фирмы, финансового менеджмента, информационных технологий. Как научная дисциплина стратегический менеджмент постоянно развивается, но пока нет однозначного взгляда на многие его составляющие. Кроме того, существует достаточно индивидуальная практика стратегического менеджмента.

Предлагаемое учебно-методическое пособие дает ясное представление о сущности стратегического менеджмента на уровне организации, показывает, что стратегия является основным условием устойчивого развития и сохранения конкурентоспособности фирмы в долгосрочной перспективе. Всесторонне рассмотрены основные теоретические и практические аспекты стратегического менеджмента организации, что позволит студентам развить концептуальное видение, в рамках которого объединяются все ранее изученные проблемы управления предприятием. Представленные методики стратегического анализа помогут сформировать умение выделять главные проблемы развития предприятия и предлагать альтернативные пути их решения. Этому также способствует обзор отраслевой специфики стратегического менеджмента и процессов интеграции и диверсификации хозяйственной деятельности, анализ влияния глобализации бизнеса на деловую активность на локальных товарных рынках и проблем реализации стратегических решений.

Пособие является результатом многолетних исследований автора, обширного опыта консалтинговой и преподавательской деятельности, изучения зарубежной теории и практики стратегического менеджмента, а также пока еще скромного опыта отечественных предприятий, обобщения зарубежного и отечественного опыта стратегического менеджмента. Оно может быть использовано в базовых курсах, программах повышения квалификации специалистов предприятий и организаций, практических семинарах на производственных предприятиях, а также стать основой для размышлений с целью дальнейшего развития совокупности конкретных инструментов, определяющих путь практического применения стратегического управления.

Часть 1

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

§ 1. Стратегический менеджмент как требование времени

1.1. Основные понятия, функции и принципы стратегического менеджмента

Термин «стратегическое управление» (или «стратегический менеджмент») был введен в научный и практический обиход на рубеже 1960–1970-х годов, для того чтобы внести различия между оперативным управлением на производственном уровне и управлением, осуществляемым на высшем уровне. При этом необходимость проведения такого различия была вызвана в первую очередь изменениями в условиях осуществления предпринимательской деятельности. В качестве ведущей идеи, отражающей сущность перехода от текущего управления к стратегическому, выступила идея необходимости фокусирования внимания высшего руководства на окружении фирмы, чтобы соответствующим образом и своевременно реагировать на происходящие в нем изменения.

Существует несколько конструктивных определений стратегического управления, которые были предложены авторитетными разработчиками его теории. Д. Шендел и К. Хаттен рассматривали его как «процесс определения и установления связи организации с ее окружением, состоящий в реализации выбранных целей и в попытках достичь желаемого состояния взаимоотношений с окружением посредством распределения ресурсов, позволяющего эффективно и результативно действовать организации и ее подразделениям»¹. По Дж. Хиггенсу, «стратегическое управление –

¹ Цит. по: Зуб А.Т. Стратегический менеджмент. Теория и практика. М., 2002.

Оглавление

Предисловие	3
Часть 1	
Теоретические основы стратегического менеджмента	
§ 1. Стратегический менеджмент как требование времени	
1.1. Основные понятия, функции и принципы стратегического менеджмента	5
1.2. Проблемы стратегического менеджмента	8
1.3. Составляющие стратегического менеджмента и связь между ними	10
1.4. Сущность, функции и выгоды стратегического планирования	14
<i>Вопросы и задания</i>	18
§ 2. Миссия и стратегические цели организации	
2.1. Формирование видения и миссии организации	18
2.2. Стратегические цели организации	22
<i>Вопросы и задания</i>	23
§ 3. Внешняя и внутренняя среда организации. Стратегические альтернативы	
3.1. Оценка и стратегический анализ внешней среды	24
3.2. Изучение стратегических альтернатив	25
3.3. Анализ сильных и слабых сторон организации	29
<i>Вопросы и задания</i>	36
§ 4. Разработка важнейших направлений деятельности организации	
4.1. Инновационная политика	36
4.2. Ассортиментная политика	39
4.3. Технологический менеджмент	41
4.4. Обеспечение производства материально-техническими ресурсами и кадрами	44
4.5. Сбытовая политика	48
<i>Вопросы и задания</i>	68

§ 5. Реализация стратегии и контроль

5.1. Оценка стратегии.....	68
5.2. Соответствия стратегии структуре организации.....	76
5.3. Структура управления, ориентированная на решение стратегических проблем	76
<i>Вопросы и задания</i>	83

Часть 2 Практикум

Планы семинарских занятий

<i>Семинар № 1. Необходимость, сущность и содержание стратегического менеджмента</i>	84
<i>Семинар № 2. Миссия и стратегические цели организации</i>	85
<i>Семинар № 3. Стратегический анализ внешней и внутренней среды организации</i>	86
<i>Семинар № 4. Разработка и обоснование политики по важнейшим направлениям деятельности организации</i>	86
<i>Семинар № 5. Реализации стратегии и контроль</i>	87

Практические задания

<i>Кейс № 1. Франчайзинг – это успех</i>	87
<i>Кейс № 2. Отель «Адриатика»</i>	91
<i>Кейс № 3. Компания «Лотос»</i>	92
<i>Кейс № 4. Головная боль «Глории»</i>	93
<i>Кейс № 5. Компания «Аудит»</i>	94

Тестовые задания	95
-------------------------------	----

Тесты	97
--------------------	----

Темы курсовых работ	102
----------------------------------	-----

Вопросы к экзамену	102
---------------------------------	-----

Глоссарий	105
------------------------	-----

Рекомендуемая литература	109
---------------------------------------	-----