

А.И. Долгов, Е.А. Прокопенко

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Учебное пособие

5-е издание, стереотипное

*Рекомендовано Редакционно-издательским Советом
Российской академии образования к использованию в качестве
учебного пособия*

Москва
Издательство «ФЛИНТА»
2021

УДК 65.0(075)
ББК 65.290-2я73
Д64

Серия «Экономика и управление»

Главный редактор *Д.И. Фельдштейн*
Заместитель главного редактора *С.К. Бондырева*

Члены редакционной коллегии:

*А.Г. Асмолов, В.А. Болотов, В.П. Борисенков, А.А. Деркач, А.И. Донцов,
И.В. Дубровина, М.И. Кондаков, В.Г. Костомаров, Н.Н. Малофеев,
Н.Д. Никандров, В.А. Поляков, В.В. Рубцов, Э.В. Сайко*

Долгов А.И.

Д64 Стратегический менеджмент [Электронный
ресурс] : учеб. пособие / А.И. Долгов, Е.А.
Прокопенко. — 5-е изд., стереотип. — М. : ФЛИНТА,
2021. — 278 с.

ISBN 978-5-9765-0146-1

В пособии изложены основные понятия, используемые в теории и практике стратегического менеджмента, рассмотрены содержание и методические основы управленческих процессов стратегического менеджмента — стратегического анализа, разработки, реализации стратегии коммерческой организации и осуществления стратегического контроля.

Для студентов, аспирантов, преподавателей вузов и менеджеров в целях дополнительного самообразования.

УДК 65.0(075)
ББК 65.290-2я73

ISBN 978-5-9765-0146-1

© Долгов А.И., 2016
© Издательство «ФЛИНТА», 2016

Оглавление

Введение	7
-----------------------	----------

Часть I. ВВЕДЕНИЕ В СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ... 11

1. Общие сведения о стратегическом менеджменте	11
1.1. Исходные понятия и определения	11
1.2. Краткие сведения о менеджмент-обучении	20
1.2.1. Игровые методики обучения	21
1.2.2. Деловая игра по стратегическому менеджменту	30
1.3. Стратегический аспект в управлении организацией	33
2. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент	35
2.1. Первичная концепция стратегического менеджмента	35
2.2. От стратегического планирования к стратегическому менеджменту	40
2.3. Вместо политики «от прошлого к будущему» политика «от будущего к настоящему»	45
2.4. Какой должна быть стратегия организации	48
3. Стратегический менеджмент и конкурентоспособность организации	50
3.1. Конкуренция в бизнесе	51
3.2. Конкурентные преимущества	53
3.3. Базовые конкурентные стратегии	55
3.4. Стратегический менеджмент как наука	59

Часть II. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ 63

4. Содержание стратегического анализа	63
4.1. Анализ внешней среды	63
4.1.1. Анализ макроокружения	64
4.1.2. Анализ непосредственного окружения	69
4.2. Анализ внутренней среды	73

5. Научно-методические основы стратегического анализа	78
5.1. PEST-анализ	78
5.2. SWOT-анализ	80
5.3. Составление профиля среды	86
5.4. SNW-анализ	88
5.5. Стратегический анализ внешней среды как профессиональная функция	92
6. Сценарное планирование	96
6.1. Методика сценарного планирования	96
6.2. Эффективность сценарного планирования	105
Часть III. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ	107
Общие положения	107
7. Определение миссии и целей организации	111
7.1. Миссия организации	112
7.2. Цели организации	115
7.2.1. Иерархия целей организации	116
7.2.2. Установление целей	120
8. Продуктивно-маркетинговая стратегия	125
8.1. Основные понятия	125
8.1.1. Продукт	126
8.1.2. Маркетинг	135
8.2. Научно-методические основы разработки продуктивно-маркетинговой стратегии	138
8.2.1. Общие методические рекомендации	138
8.2.2. Трафаретный подход	141
8.2.3. SWOT-анализ по продукту	146
8.2.4. SNW-анализ по продукту	148
8.2.5. Анализ конкурентов	150
8.3. Базовые конкурентные стратегии	153
8.4. Содержание и оформление продуктивно-маркетинговой стратегии	154
9. Разработка стратегий отдельных бизнесов и их системы ...	159
9.1. Научно-методические основы разработки бизнес-стратегий	166

9.1.1. Модель BCG	166
9.1.2. Модель GE/McKinsey	170
9.1.3. Модель ADL-LC	175
9.2. Стратегия системы бизнесов и стратегическая синергия	185
10. Разработка стратегий функциональных подсистем	186
10.1. Производственная стратегия	187
10.2. Стратегия управления персоналом	197
10.3. Финансовая стратегия	203
10.3.1. Содержание финансовой стратегии	204
10.3.2. Стратегический финансовый баланс	211
10.3.3. Стратегическая финансовая ориентация	212
11. От специализированной стратегии к общей стратегии организации	213
11.1. Оформление стратегии	213
11.2. Малоаспектная стратегия	216
11.3. Многоаспектная стратегия	218
12. Программа управления стратегическими изменениями ...	222
12.1. Основные объекты управления стратегическими изменениями	223
12.2. Информирование и мотивация персонала	223
12.3. Стиль менеджмента	225
12.4. Организационная структура как объект стратегических изменений	227
12.4.1. Анализ организационной структуры	227
12.4.2. Достоинства и недостатки организационных структур	228
12.4.3. Выбор организационной структуры	232
12.5. Организационная культура как объект стратегических изменений	234
12.6. Финансирование и иное ресурсное обеспечение	237
12.7. Компетентность и навыки	238
12.8. Содержание программы управления стратегическими изменениями	238

Часть IV. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ	241
13. Стратегический контроль	241
13.1. Требования к информации	243
13.2. Установление показателей	246
13.3. Система измерения и отслеживания параметров	247
13.4. Сравнение и оценка результата	248
13.5. Проведение корректировки	249
14. Запуск и выполнение стратегии	251
14.1. Запуск стратегии	251
14.2. Выполнение стратегии при изменениях среды, практически не влияющих на организацию	253
14.3. Выполнение стратегии при изменениях среды, существенно влияющих на организацию	256
14.3.1. Особенности выполнения стратегии	256
14.3.2. Развитие системы стратегического информационного обеспечения	259
14.3.3. Завершение стратегии	261
14.4. Новая парадигма стратегии	262
15. Становление стратегического менеджмента в организации	266
15.1. Подразделение стратегического развития	266
15.2. Стратегические беседы и уединения	269
15.3. Привлечение консультантов	271
Заключение	274
Библиография	276