

Федеральное агентство по образованию Российской Федерации  
Государственное общеобразовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
Ивановский государственный химико-технологический университет

**Стратегический менеджмент**  
(лекции, задания, контрольные вопросы)

Иваново 2006

Кузнецова И.Д. Стратегический менеджмент (лекции, задачи, ситуации, контрольные вопросы): Учеб. пособие / ГОУВПО Иван. гос. хим.-тех. Ун-т. Иваново, 2006. 108с. ISBN – 5-9616-0146-3

Учебное пособие подготовлено для проведения лекционных и практических занятий по дисциплине «Стратегический менеджмент» с целью получения студентами теоретических и практических навыков, умения применять полученные знания на практике.

Может быть использовано студентами дневной и заочной форм обучения, а также бакалавриата специальностей «Антикризисное управление», «Менеджмент».

Печатается по решению редакционно-издательского совета Ивановского государственного химико-технологического университета

Рецензенты:

кафедра «Менеджмент» Ивановской государственной текстильной академии;

кандидат технических наук Л.А. Шеина (ГОУВПО Ивановская государственная текстильная академия)

ISBN - 5-9616-0146-3

© ГОУВПО Ивановский государственный  
химико-технологический университет, 2006

## Содержание

|   |     |
|---|-----|
| I. Теоретическая часть (лекции)   | 4   |
| Тема 1. Стратегический менеджмент: сущность, принципы, функции                      | 4   |
| Контрольные вопросы   | 9   |
| Тема 2. Среды организации   | 10  |
| 2.1 Общая среда   | 13  |
| 2.2. Оперативная среда  | 13  |
| 2.3. Внутренняя среда   | 15  |
| 2.4. Анализ внешней и внутренней среды организации                                  | 17  |
| Контрольные вопросы   | 21  |
| Тема 3. Разработка стратегических управленческих решений.                           | 22  |
| Контрольные вопросы   | 26  |
| Тема 4. Анализ конкурентных преимуществ товара и фирмы                              | 27  |
| 4.1. Конкуренция и конкурентоспособность  | 27  |
| 4.2. Теория конкурентного преимущества Майкла Портера                               | 31  |
| 4.3. Оценка конкурентоспособности товара по системе 1111-5555                       | 34  |
| 4.4. Анализ конкурентоспособности фирмы по Ж.-Ж. Ламбену                            | 37  |
| Контрольные вопросы   | 39  |
| Тема 5. Анализ отрасли  | 40  |
| Контрольные вопросы   | 47  |
| Тема 6. Разработка стратегий компаний (фирмы)                                       | 48  |
| 6.1. Разработка линии компании  | 48  |
| 6.2. Определение целей  | 50  |
| 6.3 Уровни стратегий  | 52  |
| 6.4. Разработка стратегий   | 56  |
| 6.5. Факторы, определяющие стратегию  | 57  |
| 6.6. Подходы к разработке стратегии.  | 58  |
| 6.7. Виды стратегий   | 61  |
| Контрольные вопросы   | 66  |
| Тема 7. Диверсификация  | 67  |
| Контрольные вопросы   | 72  |
| II. Глоссарий (азбука понятий)  | 73  |
| III. Практическая часть (задания, кроссворд, тест)                                  | 80  |
| 3.1. Задания  | 80  |
| 3.2. Кроссворд  | 87  |
| 3.3. Тест   | 89  |
| 3.4. Задания  | 96  |
| IV. Вопросы к дисциплине «Стратегический менеджмент»                                | 97  |
| V. Ответы на вопросы к дисциплине «Стратегический менеджмент»                       | 99  |
| VI. Примерные вопросы к зачету (экзамену) по дисциплине «Стратегический менеджмент» | 106 |
| VII. Темы рефератов   | 107 |
| Ответы на кроссворд   | 107 |
| Список литературы   | 108 |

## **I. Теоретическая часть**

### **Тема 1. Стратегический менеджмент: сущность, принципы, функции**

Менеджмент — это «управление» производством, персоналом организаций, маркетингом, финансами и т.д. Поэтому менеджмент подразделяется на производственный, стратегический, финансовый, инновационный.

В настоящее время в развитии отечественных предприятий доминирующее положение занимает стратегический менеджмент, позволяющий методически обосновать направления их развития.

Слово «стратегия» произошло от греческого strategos, «искусство генерала», позволившее Александру Македонского завоевать мир.

Термин «стратегия» взят из военного лексикона, где он обозначает планирование и проведение в жизнь политики страны или военно-политического союза государства с использованием всех доступных средств. В общем смысле это понятие употребляется для обозначения широких мер или подходов. В лексиконе делового управления оно стало употребляться для обозначения того, что раньше называлось политикой или деловой политикой.

Начиная с 1926 г. под стратегией подразумевалось управление ресурсами, которая была оптимальной до середины 70-х годов, когда давление конкуренции было ниже, чем теперь.

После второй мировой войны весь мир испытывал нехватку товаров, и высокий уровень спроса воспринимался как явление само собой разумеющееся. В такой ситуации эффективное исследование управления ресурсами было главным, и суть стратегии состояла в выборе вариантов роста компании. В корпоративном стратегическом мышлении того периода преобладала ориентация на так называемую портфельную стратегию. Во многих диверсифицированных корпорациях, состоявших из предприятий различных отраслей, задачи высшего руководства сводились главным образом к выбору хозяйственных объектов, которые следовало инвестировать.

В современных быстроменяющихся социально-политических и экономических условиях перед организацией, действующей на рынке товаров и услуг, стоит задача обеспечения не только выживаемости, но и непрерывного развития, наращивания своего потенциала.

Концепция стратегического менеджмента позволяет организации добиваться поставленных целей в условиях динамичной, изменчивой и неопределенной среды.

Стратегический менеджмент — деятельность по обеспечению реализации целей организации в условиях динамичной, изменчивой и неопределенной среды, позволяющая оптимально использовать существующий потенциал и оставаться восприимчивой к внешним требованиям.

Таким образом, стратегический менеджмент – область научных знаний, охватывающая методологию принятия стратегических решений и способы их практической реализации для достижения целей организации.

Стратегический менеджмент – это управленческая дисциплина, поэтому она связана с изучением стратегических решений, которые, в свою очередь, касаются разработки и реализации компании.

Стратегический менеджмент можно рассматривать как:

- 1) процесс совокупности множества процедур, связанных прямыми и отраслевыми связями;
- 2) иерархию целей, стратегий, задач менеджеров, т.к. связано с иерархией структуры управления;
- 3) совокупность подходов, методов, методик, решения отдельных задач (SWOT – анализ, матричный анализ и др.)
- 4) совокупность типовых стратегий;
- 5) дисциплину, позволяющую организовать при разработке стратегии анализ, исследование и учет факторов внешней и внутренней среды;
- 6) направление, в центре внимания которого находится цепочка ценностей, позволяющая выявлять те области, в которых фирма конкурентоспособна или уязвима.

К задачам стратегического менеджмента относятся:

1. Определение вида коммерческой деятельности, целей, долгосрочных перспектив.
2. Превращение общих целей и конкретного направления работы, задачи.
3. Разработка и создание стратегий.
4. Реализация, выполнение стратегий.
5. Оценка результатов деятельности, внесение изменений в стратегическом плане или методы его реализации.

Эти задачи в какой-то степени отражают последовательность шагов в стратегическом менеджменте (управлении) (рис. 1).

**Методология стратегического менеджмента** – совокупность принципов, специфических методов принятия стратегических решений и способов их практической реализации для достижения целей, позволяющих организации оптимально использовать существующий потенциал и оставаться восприимчивой к требованиям внешней среды.

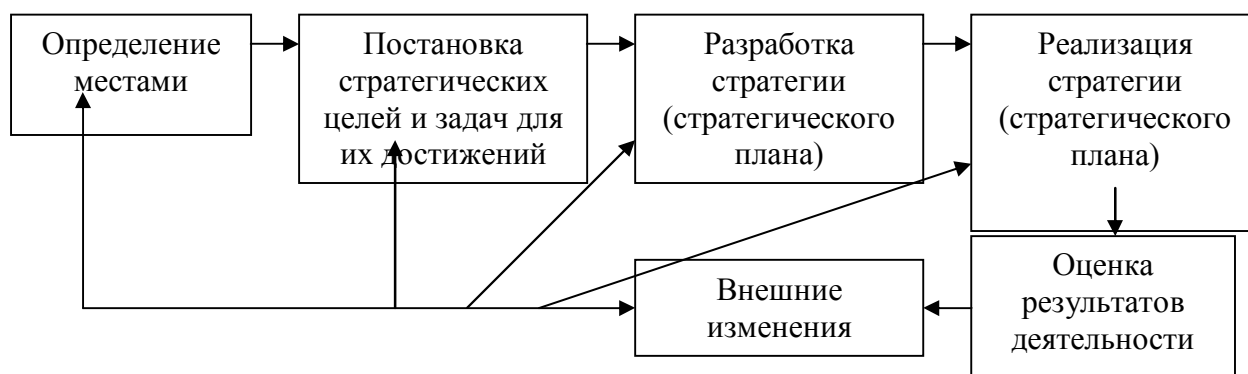


Рис. 1. Процесс стратегического управления

А

**Принципы стратегического менеджмента** – основные правила деятельности организации для достижения поставленных целей. К ним относятся:

1. Единство направления позволяет организации, действующей в динамичных условиях внешней среды, обладать единством целей, интересов и принципов управления.

2. Научность применяет достижения системного, ситуационного подходов, науки о человеческом поведении к управлению и формированию организации для достижения ее целей.

3. Выделение доминанты развития определяет перспективы, которые открываются перед организацией с точки зрения роста, нормы прибыли, стабильности и технологии.

4. Экономичность и эффективность стратегии разработки и реализации стратегии организации, исходя из имеющихся ресурсов и нацелена на превышение результатов над затратами в определенном плановом периоде.

5. Подчиненность личных интересов общим включают в себя интересы одного работника или группы работников, которые не должны превалировать над интересами организации.

6. Оптимальные пропорции между централизацией и децентрализацией в зависимости от конкретных условий обеспечивают рациональное использование существующего потенциала и восприимчивость к требованиям внешней среды.

7. Мотивация персонала включает выполнение работы членами организации в соответствии с делегированными им обязанностями и сообразуясь с планом.

Для правильного мотивирования труда работников необходимо определить потребности этих работников и найти способ удовлетворения этих потребностей через хорошую работу.

8. Разделение труда нацелено на выполнение работы, большей по объему и лучшей по качеству при одних и тех же условиях. Это достигается за счет сокращения числа задач, на решение которых должны быть направлены внимание и усилия. Стратегический менеджмент ставит перед организацией две группы задач:

- 1) краткосрочные, рассчитанные на текущее выполнение;
- 2) стратегические.

Текущие программы и бюджеты ориентируют оперативные подразделения организации в их повседневной работе, направленной на обеспечение текущей рентабельности, а стратегические программы и бюджеты закладывают основы рентабельности.

9. Корпоративность обеспечивает гармонизацию интересов всего персонала, а гармония интересов, в свою очередь, способствует достижению намеченных организацией целей.

Функция управления - обособленное направление управленческой деятельности. Анри Файоль, которому приписывают разработку этой концепции, считал, что существует пять исходных функций: планирование,

организация, мотивация, координация, контроль. В современной литературе наиболее распространены планирование, организация, распорядительство (или командование), мотивация, руководство, координация, контроль, коммуникация, исследование, оценка, принятие решений, подбор персонала, представительство и ведение переговоров или заключение сделок.

На рис. 2 показаны «классические» функции стратегического менеджмента.

**Планирование.** Организация представляет собой группу людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей для всех цели или целей. Функция планирования предполагает решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать члены организации, чтобы их достичь.

Планирование - это один из способов, с помощью которого руководство обеспечивает единое направление усилий всех членов организации к достижению общих для них целей.

Планирование в организации не представляет собой отдельного одноразового события:

- во-первых, некоторые организации прекращают свое существование после достижения цели, ради которой они первоначально создавались и многие из них стремятся продлить свое существование как можно дольше;
- во-вторых, непрерывность планирования обуславливается постоянной неопределенностью перспектив. Необходимо пересматривать планы в соответствии с реальностью.

**Организация.** Организовать - значит создать некую структуру. Для того чтобы организация могла выполнять свои планы и тем самым достигать намеченной цели, необходимо структурировать большое количество различных элементов. Работа, организованная определенным образом, позволяет добиться гораздо больших результатов, чем при бессистемном подходе. Именно совершенствование внутренней структуры предприятия было в центре внимания движения за научное управление.

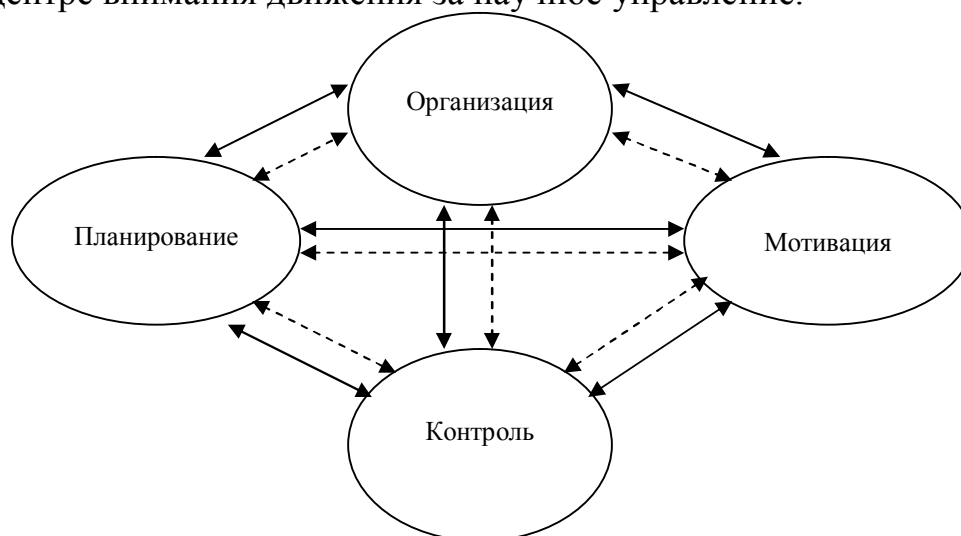


Рис. 2. Функции стратегического менеджмента



Связующие процессы:

←————→ принятие решений

←-----→ коммуникации

Поскольку всякую работу выполняют люди, другим важным аспектом функции организации выступает определение, кто именно должен выполнять каждое конкретное задание из общего количества заданий, существующих в рамках организации, включая и работу по стратегическому менеджменту. Руководитель подбирает людей для конкретной работы, делегируя отдельным людям полномочия (права) использовать ресурсы организации. Эти субъекты делегирования принимают на себя ответственность за успешное выполнение своих обязанностей. Поступая таким образом, они соглашаются считать себя подчиненными по отношению к руководителю. Делегирование - это средство, с помощью которого руководство осуществляет выполнение работы с использованием других лиц.

**Мотивация** - задача функции менеджмента, которая заключается в выявлении побудительных мотивов деятельности каждого члена организации с целью адресного делегирования конкретных заданий.

Воздействие на побудительные мотивы работников позволяет организации функционировать более эффективно.

**Контроль** - это процесс, обеспечивающий организации действительного достижения своих целей. Руководитель планирует достичь цель в какое-то время, точно зафиксированное как день, неделя, месяц, год или более отдаленный момент в будущем. За этот период могут произойти различные, в том числе неблагоприятные изменения как: отказ работников выполнять свои обязанности в соответствии с планом; принятие законов, запрещающих подходы, избранные руководством; появление новых сильных конкурентов, которое затруднит организации реализацию ее целей.

Обстоятельства могут заставить организацию отклониться от курса, намеченного руководством первоначально. Ненахождение путей преодоления руководителем поставит выживание организации под угрозу.

**Коммуникация** - это процесс обмена информацией, ее смысловым содержанием между двумя или более людьми. Поскольку организация представляет собой структурированный тип отношений между людьми, ее эффективное функционирование в значительной степени зависит от качества коммуникаций.

Коммуникация достаточно эффективна:

- 1) при использовании информации для принятия различных решений;
- 2) реализации функции контроля;
- 3) достаточной мотивации как вознаграждения за хорошо выполненную работу.

Такая взаимосвязь функций, обеспечивающая их единство, и образует процесс стратегического менеджмента.



**Контрольные вопросы:**

1. Дайте понятие «стратегический менеджмент».
2. Назовите задачи стратегического менеджмента.
3. В чем сущность каждого принципа стратегического менеджмента?
4. Какова роль стратегического менеджмента в современной экономике?

## Тема 2. Среда организации

Успешное функционирование организации в современных условиях зависит от влияния внешней среды. Организация и внешняя среда находятся в постоянной взаимозависимости: внешняя среда влияет на организацию и наоборот.

На рисунке 3 приведена взаимосвязь внешней среды с основными понятиями стратегического менеджмента.

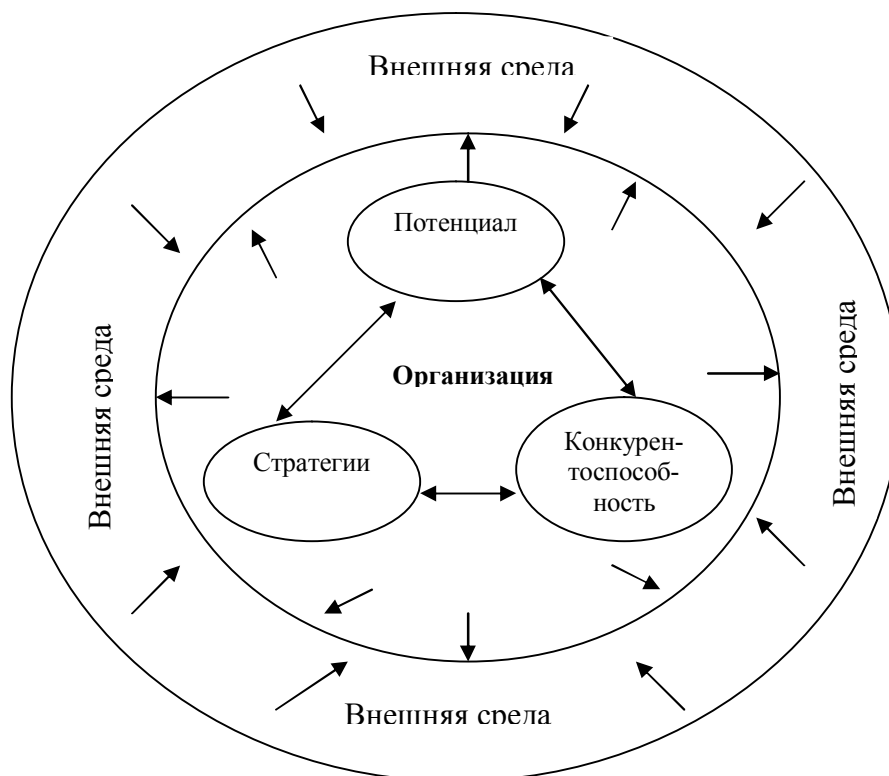


Рис. 3. Взаимосвязь внешней среды с основными понятиями стратегического менеджмента

К основным элементам стратегического менеджмента относятся: потенциал, конкурентоспособность и стратегии, которые взаимосвязаны внутри организации. Изменения внешней среды оказывают влияние на данные элементы организации.

**Потенциал организации** представляет собой совокупность всех ее возможностей по выпуску продукции и оказанию услуг и охватывает как внутренние переменные, так и возможности общеорганизационного руководства – управленческий потенциал.

**Конкурентоспособность** – это способность предприятия противостоять другим предприятиям, вести с ним успешную борьбу за рынки сбыта товаров и услуг.

**Стратегия** есть набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности. Различают четыре группы таких правил.