

УДК 658(075.8)
ББК 65.291.21я73-1
К89

Рецензенты:

*кафедра менеджмента инвестиций и инноваций
Российской экономической академии им. Г.В. Плеханова*
(зав. кафедрой, д-р экон. наук, профессор Л.П. Гончаренко),
*кафедра корпоративных финансов и инвестиций
Московского института международного бизнеса*
(зав. кафедрой, д-р экон. наук, профессор В.М. Анышин)

Главный редактор издательства
кандидат юридических наук,
доктор экономических наук *Н.Д. Эриашвили*

Кузнецов, Борис Тимофеевич.

К89 Стратегический менеджмент: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления 080100 / Б.Т. Кузнецов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. — 623 с.

ISBN 978-5-238-01209-4

Агентство СІР РГБ

Приведены методы стратегического менеджмента, с которыми сталкиваются руководители предприятий и предприниматели. Проанализированы стратегические проблемы развития, школы стратегического менеджмента, проблемы разработки стратегии и ее реализации, типы стратегий (стратегия диверсификации, стратегия управления качеством работы организации и качеством продукции, стратегический маркетинг, стратегии внешнеэкономической деятельности), методы анализа стратегий.

Для студентов и аспирантов экономических специальностей. Книга может быть полезна также практикующим предпринимателям.

ББК 65.291.21я73-1

ISBN 978-5-238-01209-4

© ИЗДАТЕЛЬСТВО ЮНИТИ-ДАНА, 2003, 2007
Воспроизведение всей книги или любой ее части любыми средствами или в какой-либо форме, в том числе в Интернет-сети, запрещается без письменного разрешения издательства.

© Оформление «ЮНИТИ-ДАНА», 2007

Оглавление

Введение	3
Раздел I. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ	5
Глава 1. Основные понятия стратегического управления	6
1.1. От традиционного сбыта к стратегическому управлению	6
1.2. Понятие стратегического управления	9
1.3. Основные функции стратегического управления	11
1.4. Уровни стратегического управления. Краткосрочная и долгосрочная стратегии организации	17
<i>Упражнения</i>	19
Глава 2. Школы стратегий менеджмента	20
2.1. Школа дизайна	20
2.2. Школа планирования	24
2.3. Школа позиционирования	26
2.4. Школа предпринимательства	30
2.5. Когнитивная школа	35
2.6. Школа обучения	38
2.7. Школа власти	39
2.8. Школа культуры	42
2.9. Школа внешней среды	45
2.10. Школа конфигурации	47
2.11. «Пять П» стратегии Минцберга	52
<i>Упражнения</i>	54
Раздел II. ПРЕДПОСЫЛКИ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ	57
Глава 3. Портфель стратегий	58
3.1. Стратегии Ансоффа	58
3.2. Движущие силы конкуренции Портера	60
3.3. Стратегии Портера	64
3.4. Матрица Бостонской консалтинговой группы	66
3.5. Многофакторная матричная модель «Дженерал Электрик»	69
3.6. Стратегии организаций, находящихся на вторых ролях	72
3.7. Стратегии для слабых организаций	73
3.8. Наступательные и оборонительные стратегии	74
3.9. Влияние ситуации в отрасли на выбор стратегии	75
3.10. Модель Ханса Виссема	77
3.11. Жизненный цикл продукта	81
<i>Упражнения</i>	84
Глава 4. Стратегический анализ среды	85
4.1. Внешний анализ	85
4.2. Конкурентный анализ	99
4.3. Внутренний анализ	102
<i>Упражнения</i>	119

Глава 5. Концепция цепочки создания стоимостей	121
5.1. Понятие цепочки создания стоимостей	121
5.2. Взаимосвязи в канале дистрибуции	126
5.3. Цепочка создания стоимостей стратегии лидерства по издержкам	129
5.4. Цепочка создания стоимостей стратегии дифференцирования	136
5.5. Потребительская стоимость	141
5.6. Технологическая стратегия организации	145
<i>Упражнения</i>	147
Раздел III. РАЗРАБОТКА И РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ	149
Глава 6. Разработка стратегии организации	150
6.1. Критерии разработки стратегий	150
6.2. Схема стратегического менеджмента	153
6.3. Золотой треугольник формирования стратегии	155
6.4. Миссия организации	159
6.5. Формирование стратегических целей организации	165
6.6. План действий и финансовый план	170
<i>Упражнения</i>	171
Глава 7. Стратегии бизнес-единиц	172
7.1. Понятие бизнес-плана	172
7.2. Структура бизнес-плана	173
7.3. Определение показателей качества инвестиционного проекта	182
7.4. Ставка дисконтирования инвестиционного проекта	184
7.5. Основные показатели инвестиционного проекта с одноразовой инвестицией	186
7.6. Основные показатели инвестиционного проекта с многократными инвестициями	192
7.7. Эффекты и эффективность инвестиционного проекта	197
7.8. Общий случай потока платежей	198
7.9. Сравнение показателей качества инвестиционного проекта	200
<i>Упражнения</i>	201
Глава 8. Реализация стратегии организации	202
8.1. Задачи реализации стратегии	202
8.2. Управление стратегическими изменениями	203
8.3. Регулирование организационной структуры	204
8.4. Управление материальными, финансовыми и интеллектуальными ресурсами	211
8.5. Управление человеческими ресурсами	214
8.6. Корпоративная культура и реализация стратегии	221
8.7. Влияние стратега на реализацию стратегии	224
<i>Упражнения</i>	228
Раздел IV. ТИПЫ СТРАТЕГИЙ	229
Глава 9. Стратегии диверсификации	230
9.1. Выбор стратегии диверсификации	230

9.2. Консолидация отрасли	234
9.3. Диверсификация в родственные отрасли	236
9.4. Диверсификация в неродственные отрасли	237
9.5. Продажа и ликвидация фирмы	239
9.6. Транснациональная диверсификация	240
<i>Упражнения</i>	242
Глава 10. Стратегия управления качеством работы организации и качеством продукции	243
10.1. Требования к совершенству организации	243
10.2. Влияние различных факторов на повышение качества работы организации и качества продукции	244
10.3. Диагностика и анализ проблем в области качества работы организации и качества продукции	249
10.4. Измерение и анализ показателей качества работы организации и качества продукции	256
10.5. Программы повышения эффективности деятельности компании	258
<i>Упражнения</i>	272
Глава 11. Стратегия управления качеством продукта	274
11.1. Понятие качества продукта	274
11.2. Развитие концепции комплексного управления качеством	275
11.3. Комплексное управление качеством	287
11.4. Концепция вариабельности процесса	289
11.5. Основные методы анализа и решения проблем в области качества	292
11.6. Цикл улучшения качества	296
11.7. Международные стандарты управления качеством ISO-9000	298
<i>Упражнения</i>	301
Глава 12. Стратегический маркетинг	302
12.1. Понятие маркетинга	302
12.2. Формирование маркетинговой стратегии	303
12.3. Маркетинговые исследования	305
12.4. Стратегии ценообразования	306
12.5. Показатели эластичности в политике цен	307
12.6. Показатели эластичности выручки продавца	311
12.7. Рекламная стратегия	313
<i>Упражнения</i>	315
Глава 13. Стратегии внешнеэкономической деятельности	316
13.1. Многонациональная стратегия	316
13.2. Глобальная стратегия	317
13.3. Глобальные родовые стратегии Портера	321
13.4. Тотальная глобальная стратегия Ипа	322
13.5. Принятие решения о вхождении в рынок	323
<i>Упражнения</i>	325

Раздел V. МЕТОДЫ АНАЛИЗА СТРАТЕГИЙ	327
Глава 14. Финансовые методы анализа стратегий	328
14.1. Принцип неравноценности денег во времени	328
14.2. Процентные ставки, используемые при анализе стратегий	329
14.3. Учет инфляции	335
14.4. Конверсия валюты	339
14.5. Потоки платежей, аннуитеты	342
14.6. Характеристики потоков платежей	350
14.7. Непрерывные потоки платежей	356
<i>Упражнения</i>	363
Глава 15. Анализ капитала организации	367
15.1. Собственный капитал	367
15.2. Формы долгового финансирования	370
15.3. Стоимость акционерного капитала	375
15.4. Налоговая защита платежей	378
15.5. Стоимость товарного и краткосрочного банковского кредитов	379
15.6. Доходность долгосрочных кредитных операций	384
15.7. Доходность и стоимость лизинга	397
<i>Упражнения</i>	403
Глава 16. Методы определения качества стратегий	406
16.1. Влияние российских условий на выбор методов определения качества стратегий	406
16.2. Основные показатели качества стратегического менеджмента	407
16.3. Метод пошагового определения качества стратегического менеджмента	410
<i>Упражнения</i>	415
Глава 17. Статистические методы	416
17.1. Статистика и ее задачи	416
17.2. Генеральная совокупность, выборка, гистограмма и статистическая функция распределения	417
17.3. Свойства функции распределения	421
17.4. Моменты распределения случайной величины	422
17.5. Числовые характеристики выборочного распределения	424
17.6. Основные статистические распределения	425
17.7. Доверительные интервалы и доверительные пределы	437
17.8. Определение закона распределения случайной величины	441
17.9. Вероятностная зависимость между двумя случайными величинами	445
17.10. Теория случайных процессов	449
<i>Упражнения</i>	454
Глава 18. Корреляционно-регрессионный анализ	456
18.1. Исследование случайных зависимостей	456

18.2. Выбор формы связи	458
18.3. Проверка предпосылок регрессионного анализа	459
18.4. Оценка качества регрессионной модели	460
18.5. Однофакторный корреляционно-регрессионный анализ	465
18.6. Многофакторный корреляционно-регрессионный анализ	473
18.7. Коэффициент множественной корреляции	479
18.8. Значимость коэффициента множественной корреляции	480
18.9. Значимость коэффициентов регрессии	481
18.10. Оценка степени линейной независимости факторов друг от друга	483
18.11. Оценка степени линейной взаимосвязи между зависимой переменной и каждым из факторов	484
18.12. Автокорреляция остатков	485
18.13. Доверительные интервалы регрессии и ошибка прогноза	486
<i>Упражнения</i>	488
Глава 19. Динамика показателей стратегии и их прогноз	489
19.1. Прогноз показателей стратегии	489
19.2. Метод скользящей средней	490
19.3. Экспоненциально взвешенные средние	491
19.4. Метод сглаживания ошибок	492
19.5. Трендовая модель	495
19.6. Краткосрочное прогнозирование	496
19.7. Среднесрочное прогнозирование	498
<i>Упражнения</i>	506
Глава 20. Экспертный метод прогнозирования	508
20.1. Подходы к организации прогнозирования методом экспертных оценок	508
20.2. Обработка экспертных данных	509
20.3. Интегральный показатель степени согласованности мнений экспертов	511
20.4. Метод «Дельфи»	514
<i>Упражнения</i>	516
Глава 21. Метод Монте-Карло	517
21.1. Метод сценариев и основные понятия метода Монте-Карло	517
21.2. Математическая модель результирующего показателя	519
21.3. Анализ выбранных переменных на основе анализа чувствительности	520
21.4. Законы распределения переменных и их характеристики	522
21.5. Компьютерный эксперимент	524
<i>Упражнения</i>	526
Глава 22. Методы анализа неопределенности и рисков	527
22.1. Виды рисков, учитываемых при оценке стратегий	527

22.2. Риски инновационных проектов	529
22.3. Методы анализа риска	531
22.4. Точка безубыточности	532
22.5. Правило рычага	534
22.6. Метод экспертных оценок и дерево решений	540
<i>Упражнения</i>	545
Глава 23. Ценовая модель капитальных активов	546
23.1. Статистическое описание характеристик стратегии	546
23.2. Определение коэффициента бета	550
23.3. Использование коэффициента бета для определения доходности и риска реальных инвестиционных проектов	555
<i>Упражнения</i>	558
Глава 24. Управление запасами	559
24.1. Постановка задачи	559
24.2. Основная модель	561
24.3. Модель с неудовлетворенными требованиями	565
24.4. Многономенклатурная модель без дефицита	570
24.5. Стохастическая модель при случайной величине спроса	573
<i>Упражнения</i>	577
Библиографический список	579
Ответы и решения	581