

УДК 658.01
ББК 65.290-2
А64

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

- Аналоуи, Фархад.**
А64 Стратегический менеджмент малых и средних предприятий:
Учебник для студентов вузов, обучающихся по
специальностям 061100 «Менеджмент организаций» и 060800
«Экономика и управление на предприятии (по отраслям)»:
Пер. с англ. / Ф. Аналоуи, А. Карами. — М.: ЮНИТИ-ДАНА,
2015. — 400 с. (Серия «Зарубежный учебник»)
І. Карами, Аждар.

Агентство СІР РГБ

ISBN 1-86152-962-7 (англ.)

ISBN 5-238-00865-1 (русск.)

Деятельностью малых предприятий, как правило, руководят их владельцы, но часто они не имеют профессиональной подготовки в области менеджмента. В учебнике раскрываются концепции стратегического менеджмента малых и средних предприятий, рассматривается сам процесс стратегического менеджмента, его преимущества и ограничения в области малого бизнеса. Исследуются функциональные стратегии: маркетинговая, ценообразования, рекламная, финансовая, стратегия найма персонала. Рассматриваются возможные стратегические проблемы, приводятся стратегические характеристики успешных малых и средних предприятий.

Для студентов, аспирантов, преподавателей вузов, а также организаторов бизнеса, руководителей малых и средних предприятий, предпринимателей.

ББК 65.290-2

ISBN 1-86152-962-7 (англ.)
ISBN 5-238-00865-1 (русск.)

**Strategic Management in Small and Medium
Enterprises** by **Farhad Analoui and Azhdar Karami**
published by **Thomson Learning** in 2003
Copyright © Farhad Analoui and Azhdar Karami 2003.
All rights reserved by Thomson Learning 2003.
© ИЗДАТЕЛЬСТВО ЮНИТИ-ДАНА, перевод,
оформление, 2005

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

Оглавление

Глава 1 Введение: концепции стратегического менеджмента и малые предприятия	5
Стратегия и малые предприятия	5
Концепция стратегического менеджмента	7
Процесс стратегического менеджмента	10
Изучение стратегического менеджмента на малых предприятиях: «за» и «против»	12
Преимущества и ограничения стратегического менеджмента в условиях МСП	14
Предпринимательство и стратегия	17
Кто такие стратегические менеджеры?	18
Предприниматель как стратег	20
Характеристики успешных предпринимателей	20
<i>Мотивация</i>	21
<i>Гибкость, склонность к инновациям</i>	22
<i>Готовность пойти на разумный риск</i>	22
<i>Умение предвидеть ситуацию</i>	22
<i>Умение планировать организаторские способности</i>	22
<i>Опыт предыдущей деятельности</i>	23
<i>Технические знания</i>	23
<i>Высокая работоспособность</i>	24
<i>Тяга к начинаниям</i>	24
<i>Наличие собственных финансовых ресурсов</i>	24
Структура книги	25
Выводы	27
Вопросы для обсуждения	30
Кейс-стади	30
Библиографический список	32
Глава 2 Состояние малого бизнеса в Великобритании	36
Определение МСП	36
Преимущества МСП	40
Недостатки МСП	41
Роль МСП в экономике Великобритании	43
Доля МСП в промышленном секторе британской экономики	47

Провалы МСП	50
Будущее МСП	53
Потребности малых предприятий в стратегии	54
Выводы	54
Вопросы для обсуждения	55
Библиографический список	55

Глава 3 Процесс стратегического менеджмента на малых предприятиях **57**

Эволюция теорий стратегического менеджмента	57
Стратегический менеджмент и малые предприятия	59
Что такое стратегия?	61
Подходы к стратегии	67
<i>Классический подход</i>	69
<i>Эволюционный подход</i>	70
<i>Процессный подход</i>	71
<i>Системный подход</i>	72
Уровни стратегии	73
Формулирование и реализация стратегии	75
Процесс стратегического менеджмента на МСП	76
Динамичная модель стратегического менеджмента для МСП	78
Стадии стратегического менеджмента на МСП	82
Выводы	84
Вопросы для обсуждения	86
Кейс-стади	86
Библиографический список	87

Глава 4 Анализ условий конкуренции в деловой окружающей среде **91**

Анализ деловой окружающей среды. Постановка диагноза	91
Что такое анализ деловой окружающей среды?	93
Анализ деловой окружающей среды МСП:	
теоретические основы исследований	94
Почему для МСП так важен анализ окружающей среды?	98
<i>Понимание руководителями МСП текущей стратегической ситуации</i>	98
<i>Неопределенность и изменение условий деловой окружающей среды</i>	98

<i>Выявление многообещающих факторов окружающей среды</i>	99
Определение факторов деловой окружающей среды	99
Анализ внешней окружающей среды	100
Политические, экономические, социально-культурные и технологические факторы PEST-анализа	101
Анализ отрасли	105
Анализ основных характеристик отрасли	105
<i>Прибыльность отрасли</i>	106
<i>Анализ рынка</i>	106
<i>Жизненный цикл отрасли</i>	107
<i>Технологические перемены</i>	109
Анализ конкурентной ситуации в отрасли	109
Угроза проникновения на рынок компаний-новичков	111
Конкуренция между компаниями, действующими в отрасли	112
Угроза появления продуктов-заменителей и альтернативных услуг	113
Рыночная власть покупателей	113
Рыночная власть поставщиков	114
Выявление стратегических групп	116
Ключевые факторы успеха	118
Анализ внутренней деловой среды	119
Концепция ресурсного подхода	120
Ресурсы и конкурентное преимущество фирмы	120
Ресурсный подход и МСП	123
Анализ ресурсов фирмы	123
Человеческие ресурсы и конкурентное преимущество	124
Анализ цепи затрат	126
SWOT-анализ	128
<i>Сильные стороны компании</i>	128
<i>Слабые стороны компании</i>	130
<i>Возможности</i>	132
<i>Угрозы</i>	132
Как проводить SWOT-анализ для МСП?	134
Выводы	135
Вопросы для обсуждения	138
Кейс-стади	139
Библиографический список	142

Глава 5 Процесс разработки стратегии на малых и средних предприятиях **146**

Разработка стратегий на МСП	146
-----------------------------	-----

Определение миссии МСП	148
<i>Что такое миссия?</i>	148
Стратегическое видение или миссия?	149
Характеристики эффективной миссии	151
Определение бизнеса компании	153
Роли корпоративной миссии	155
<i>Направление</i>	155
<i>Оправданность</i>	155
<i>Мотивация</i>	155
Исследования в области формулировок миссии	156
Наличие формулировки миссии и ее предназначение	157
Содержание формулировки миссии МСП	158
Разработка целей	162
Характеристики целей	163
Чем выгодны цели	166
Классификация целей	166
<i>Стратегические цели в сравнении с оперативными</i>	167
<i>Количественные цели в сравнении с качественными</i>	167
<i>Долгосрочные цели в сравнении с краткосрочными</i>	169
Практические аспекты постановки целей бизнес-менеджерами	169
Разработка стратегии	170
Конкурентное преимущество	171
Конкурентные стратегии	173
Стратегия лидерства по снижению издержек	175
Стратегия дифференциации	177
Сфокусированная (нишевая) стратегия	177
<i>Опасность застрять на полпути</i>	178
Родовые стратегии Портера на МСП	178
Стратегии на корпоративном уровне	180
<i>Специализация и диверсификация</i>	180
<i>Интернационализация</i>	183
<i>Вертикальная интеграция</i>	189
<i>Субподрядная деятельность</i>	191
Выводы	191
Вопросы для обсуждения	195
Библиографический список	195

Глава 6 Стратегическое планирование и разработка бизнес-плана **199**

Что такое планирование?	199
-------------------------	-----

Значение бизнес-плана для малых предприятий	200
Почему МСП нуждаются в стратегическом плане	202
Процесс бизнес-планирования	203
Типы бизнес-планирования	205
Применение стратегического планирования на МСП	206
Теоретические основы стратегического планирования в малом бизнесе	207
Формальное стратегическое планирование в малом бизнесе	211
Сущность стратегического планирования на МСП	215
Разработка бизнес-плана	218
<i>Характеристики успешного бизнес-плана</i>	219
<i>Компоненты успешного бизнес-плана</i>	220
Выводы	225
Вопросы для обсуждения	228
Кейс-стади	228
Библиографический список	234

Глава 7 Реализация стратегии на малых и средних предприятиях **237**

Реализация стратегии	237
Что такое реализация стратегии?	238
Схема семи S, предложенная McKinsey	240
<i>Стратегия</i>	240
<i>Структура</i>	241
<i>Системы</i>	241
<i>Стиль</i>	241
<i>Персонал</i>	242
<i>Навыки и умения</i>	242
<i>Общие ценности</i>	243
Организационная структура и реализация стратегии	243
Типы организационной структуры	245
<i>Малая организационная структура</i>	246
<i>Функциональная организационная структура</i>	247
<i>Организационная структура на основе географического принципа</i>	249
<i>Мультидивизиональная организационная структура, или структура на основе стратегических подразделений бизнеса</i>	251

<i>Матричная организационная структура</i>	253
Факторы, влияющие на выбор типа организационной структуры	255
<i>Размер компании</i>	256
<i>Технологии</i>	256
<i>Внешняя среда деятельности</i>	257
<i>Стратегия</i>	258
Стратегия и структура МСП	258
Стиль руководства и реализация стратегии	260
<i>Сущность руководства</i>	260
<i>Различия между руководителем и менеджером</i>	261
Составляющие предпринимательского стиля руководства	262
Роль руководителя в реализации стратегии	264
Неверный стиль руководства как препятствие успешной реализации стратегии	266
Человеческие ресурсы и реализация стратегий на МСП	268
Концепция стратегического менеджмента человеческих ресурсов	270
Ресурсный подход к стратегии	271
Участие человеческих ресурсов в реализации стратегии	273
Возможности человеческих ресурсов и реализация стратегий МСП	274
Новая стратегическая роль человеческих ресурсов на МСП	276
Управление организационной культурой МСП	277
<i>Организационные процессы</i>	278
<i>Когнитивные процессы</i>	278
<i>Организационное поведение</i>	278
Элементы организационной культуры в малом бизнесе	279
Организационная культура и реализация стратегий в предпринимательских компаниях	279
Составление бюджета в интересах реализации стратегии	280
Бюджетирование в предпринимательских компаниях	281
Выводы	282
Вопросы для обсуждения	286
Библиографический список	287

Глава 8 Стратегический контроль на малых предприятиях 292

Введение	292
Определение стратегического контроля	293
Стратегические и оперативные планы	294

Процесс контроля	294
Типы стратегического контроля	297
<i>Стратегическое наблюдение</i>	297
<i>Контроль исходных условий</i>	298
<i>Контроль хода реализации стратегии</i>	298
<i>Контроль непредвиденных обстоятельств</i>	299
Стратегия и эффективность деятельности компании	299
<i>Модель формулы Z</i>	300
<i>Подход на основе трех E</i>	301
<i>Карта сбалансированной оценки</i>	302
Цели и показатели	304
Выводы	306
Вопросы для обсуждения	308
Библиографический список	309

Глава 9 Функциональные стратегии на малых и средних предприятиях 310

Введение	310
Функциональные стратегии в области маркетинга на МСП	311
Что такое маркетинг?	312
Маркетинговая стратегия	314
Маркетинговые исследования в малом бизнесе	316
Маркетинговые исследования и эффективность деятельности компании	317
Процесс маркетинговых исследований	319
<i>Первый этап: постановка проблемы</i>	319
<i>Второй этап: сбор информации</i>	320
<i>Третий этап: анализ собранных данных</i>	320
<i>Четвертый этап: выводы и интерпретация собранной информации</i>	321
Определение целевого рынка бизнеса	321
Выявление конкурентных преимуществ	323
Маркетинговые мероприятия	325
<i>Продукт</i>	326
<i>Цена</i>	328
<i>Продвижение</i>	328
<i>Рынок</i>	329
Стратегия ценообразования	329
Разработка стратегии ценообразования: что должны принимать во внимание МСП	330

Фундаментальная стратегия ценообразования	332
Рекламная стратегия	335
Что такое реклама?	336
Постановка рекламных целей	336
Кто такие — наши целевые потребители?	337
Рекламный бюджет	338
Выбор средств массовой информации	338
Финансовые стратегии малых предприятий	341
Финансирование бизнеса: начальные соображения	341
Финансирование за счет выпуска акций	342
Стратегии финансирования малых предприятий за счет выпуска новых акций	342
Стратегии финансирования малого бизнеса за счет заемных средств	345
Финансовый анализ: точка безубыточности	347
Постоянные издержки	347
Переменные издержки	348
Полупеременные издержки	349
Точка безубыточности	349
Функциональные стратегии управления человеческими ресурсами	350
Стратегия найма и отбора персонала	351
Стратегии совершенствования человеческих ресурсов	352
Стратегия удержания и вознаграждения	353
Стратегия аттестации и оценки персонала	354
Выводы	355
Вопросы для обсуждения	358
Библиографический список	358

Глава 10 Некоторые стратегические проблемы малых предприятий 362

Введение	362
Стратегия и МСП	363
Почему руководители МСП игнорируют стратегический менеджмент	363
Управление стратегическими переменами	364
Что такое стратегические перемены?	365
Подходы к управлению стратегическими переменами	368
Предписывающий подход: «размораживание» и «замораживание»	369

<i>Пять факторов теории стратегических перемен и эмерджентный подход</i>	370
МСП и процесс глобализации	371
<i>Стадии глобализации МСП</i>	372
Информационные технологии	373
Электронная коммерция	374
<i>Типы электронной коммерции</i>	375
<i>Электронная коммерция и стратегии малого бизнеса</i>	376
Замечания напоследок: стратегические характеристики МСП	378
Выводы	382
Вопросы для обсуждения	386
Библиографический список	386