

ББК 65.290-2
Т56

Рецензенты:

*кафедра менеджмента и маркетинга Московского
государственного института (Университета) международных
отношений МИД РФ и проректор Института международных
экономических связей, профессор В.П. Медведев*

Главный редактор издательства *Н.Д. Эриашвили*

- Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж.**
Т56 Стратегический менеджмент. Искусство разработки и
реализации стратегии: Учебник для вузов/ Пер. с англ. под
ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. — М: Банки и биржи,
ЮНИТИ, 2015. — 576 с.
ISBN 0-256-15027-3 (англ.)
ISBN 5-85173-059-5 (русск.)

В учебнике рассматриваются теоретические вопросы и практические проблемы стратегического управления предприятиями. Дается современная трактовка реализации стратегии, основанная как на академических исследованиях, так и на практическом опыте. Описывается вся цепочка стратегического управления — от возникновения идеи разработки стратегии до ее реализации.

Принципы стратегического менеджмента, изложенные в учебнике, можно использовать для управления как крупными транснациональными компаниями, так и небольшими фирмами.

Книга иллюстрирована примерами из жизни всемирно известных корпораций.

Учебник предназначен для студентов экономических специальностей. Он будет, безусловно, полезен всем, кто занят разработкой стратегии своей фирмы и ее претворением в жизнь.

ISBN 0-256-15027-3 (англ.)
ISBN 5-85173-059-5 (русск.)

ББК 65.290-2

© Richard D. Irwin, Inc., 1980, 1983, 1986, 1989, 1992, 1995
All Rights Reserved. Authorized translation from English
language edition published by Irwin.
© ЮНИТИ, перевод, оформление, 1998.
All Russian speaking countries.
Все русскоговорящие страны.

Оглавление

ПРЕДИСЛОВИЕ НАУЧНЫХ РЕДАКТОРОВ	5
ПРЕДИСЛОВИЕ	8
Глава 1. ПРОЦЕСС СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ. ОБЩИЙ ОБЗОР	11
Пять задач стратегического менеджмента	13
Развитие стратегического видения и миссии компании	15
Определение цели	15
Создание стратегии	19
Реализация стратегии	30
Оценка деятельности, анализ новых направлений, внесение коррективов	31
Почему стратегический менеджмент — непрерывный процесс	32
Характеристика процесса стратегического управления	33
Кто выполняет пять задач стратегического управления	35
Роль и задачи специалистов по стратегическому планированию	38
Стратегическая роль Совета директоров	41
Преимущества стратегического подхода к управлению	42
Глава 2. ТРИ ЗАДАЧИ СОЗДАНИЯ СТРАТЕГИИ:	
ФОРМУЛИРОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ВИДЕНИЯ, УСТАНОВЛЕНИЕ ЦЕЛЕЙ, РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИЙ	46
Разработка стратегического видения и миссии фирмы: первая задача определения направления развития компании	47
Понятие и определение бизнеса	49
Стратегическое видение должно быть понятно всем	55
Когда менять миссию фирмы — где наступает время предпринимательства	57
Установление целей: вторая задача определения направления развития компании	60
Управленческая ценность установленных целей	60
Какие цели следует устанавливать?	61
Критерий “трудно, но выполнимо”	67
Необходимость постановки целей на всех уровнях управления	68
Разработка стратегии: третья задача определения направления развития компании	70
Выстраивание стратегической пирамиды	71
Корпоративная стратегия	74
Деловая стратегия	78
Функциональная стратегия	82
Операционная стратегия	83
Объединяя усилия по разработке стратегии	85

Факторы, формирующие стратегию	89
Социальные, политические, гражданские и регулирующие нормы	89
Привлекательность отрасли и условия конкуренции	92
Специфические рыночные возможности и угрозы	92
Сильные и слабые стороны организации, ее конкурентные возможности	93
Личные амбиции, философия бизнеса и этические воззрения менеджеров	94
Влияние ценностей и культуры компании на выбор стратегии	95
Соединение стратегии с этикой	97
Критерии победной стратегии	101
Подходы к выполнению задачи по разработке стратегии	102
Ключевые моменты	106
Глава 3. АНАЛИЗ ОБЩЕЙ СИТУАЦИИ В ОТРАСЛИ И КОНКУРЕНЦИИ В НЕЙ	108
Методы анализа общей ситуации в отрасли и конкуренции в ней	110
Вопрос 1. Каковы основные экономические показатели, характеризующие отрасль?	111
Вопрос 2. Какие конкурентные силы действуют в отрасли и каково их влияние?	116
Вопрос 3. Что вызывает изменения в структуре конкурентных сил в отрасли и в окружающей среде?	134
Вопрос 4. Какие компании имеют наиболее сильные/слабые конкурентные позиции?	142
Вопрос 5. Каков следующий наиболее вероятный стратегический шаг конкурентов?	147
Вопрос 6. Какие факторы являются ключевыми факторами успеха в конкурентной борьбе?	151
Вопрос 7. Является ли отрасль привлекательной и каковы ее перспективы по обеспечению высокого уровня прибыльности (выше среднего уровня в других отраслях)?	154
Проведение анализа отрасли и конкуренции	156
Ключевые моменты	158
Глава 4. АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ КОМПАНИИ	162
Вопрос 1. Насколько эффективна действующая стратегия?	163
Вопрос 2. В чем сила и слабость компании, какие у нее есть возможности и что ей угрожает?	164
Определение сильных и слабых сторон	164
Учет внешних угроз (опасностей) и возможностей	168
Вопрос 3. Конкурентоспособны ли цены и издержки компании?	170
Стратегический анализ издержек и цепочка ценностей	172
Сравнительная оценка издержек по основным видам деятельности	184
Выбор стратегии для достижения конкурентоспособности компании по издержкам	188
Анализ цепочки ценностей, главные достоинства и конкурентное преимущество	191
Вопрос 4. Насколько прочна конкурентная позиция компании?	192
Оценка конкурентной силы	194
Вопрос 5. С какими стратегическими проблемами сталкиваются фирмы?	199
Ключевые моменты	201
Глава 5. СТРАТЕГИЯ И КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО	204
Пять общих стратегий конкуренции	205
Стратегии низких издержек	207

Стратегии дифференциации	221
Стратегия оптимальных издержек	231
Сфокусированные стратегии низких издержек и дифференциации	233
Использование наступательных стратегий для сохранения конкурентного преимущества	237
Как противостоять сильным сторонам конкурента или превзойти их	239
Действия, направленные на использование слабостей конкурента	241
Одновременное наступление на нескольких фронтах	242
Захват незанятых пространств	243
Партизанская война	244
Стратегия упреждающих ударов	245
Выбор объекта атаки	246
Использование оборонительных стратегий для защиты конкурентного преимущества	248
Стратегия вертикальной интеграции и конкурентное преимущество	251
Стратегические преимущества вертикальной интеграции	252
Стратегические недостатки вертикальной интеграции	254
Преимущества и недостатки для первопроходца	257
Ключевые моменты	258
Глава 6. ПРИВЕДЕНИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ В СООТВЕТСТВИЕ СО СЛОЖИВШЕЙСЯ СИТУАЦИЕЙ	262
Стратегии для конкуренции в новых отраслях	263
Стратегия для конкуренции в отраслях, находящихся в стадии зрелости	267
Ошибки при выборе стратегии	272
Стратегии для фирм, которые действуют в отраслях, находящихся в состоянии стагнации или спада	272
Стратегии для конкуренции в раздробленных отраслях	275
Стратегии для конкуренции на международных рынках	279
Сравнение многонациональной или глобальной конкуренций	281
Виды международных стратегий	284
Многонациональная или глобальная стратегия?	286
Глобальная стратегия и конкурентное преимущество	290
Стратегические альянсы (объединения)	293
Стратегические намерения, “сокровищницы” и перекрестное финансирование	299
Стратегия лидеров отрасли	304
Стратегии фирм, находящихся на вторых ролях	307
Стратегии для слабого бизнеса	312
Стратегия восстановления для кризисных ситуаций	314
Тринадцать заповедей разработки успешных деловых стратегий	318
Ключевые моменты	320
Глава 7. КОРПОРАТИВНЫЕ СТРАТЕГИИ ДИВЕРСИФИКАЦИИ	325
От узкой специализации к диверсификации	326
Почему стратегия, направленная на узкую специализацию, является привлекательной	328
Риск стратегии узкой специализации	329

Когда диверсификация приобретает смысл	329
Создание ценности для акционеров: аргументы в поддержку диверсификации	333
Три критерия для оценки диверсификации	334
Стратегии диверсификации	335
Стратегии вхождения в новые сферы деятельности	337
Диверсификация в родственные отрасли	340
Стратегическое соответствие, экономия на масштабах и конкурентное преимущество	344
Стратегии диверсификации в неродственные отрасли	348
Плюсы и минусы диверсификации в неродственные (несвязанные) отрасли	351
Диверсификация в неродственные (несвязанные) отрасли и рыночная цена акций	355
Стратегии продажи и ликвидации бизнеса	357
Корпоративные стратегии восстановления, экономии и реструктуризации портфеля	359
Стратегии транснациональной диверсификации	361
История транснациональной диверсификации	362
Источники конкурентных преимуществ ДТНК	364
Комбинированные стратегии диверсификации	370
Ключевые моменты	371
Глава 8. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ДИВЕРСИФИЦИРОВАННЫХ КОМПАНИЙ	376
Определение текущей стратегии компании	378
Оценка диверсифицированного портфеля с использованием матричного анализа	379
Матрица “рост/доля”	380
Матрица “привлекательность отрасли/ позиция в конкуренции”	392
Матрица жизненного цикла	397
Решение о выборе матрицы	397
Сравнение привлекательности отраслей	398
Сравнение силы хозяйственных подразделений	401
Сравнение деятельности хозяйственных подразделений	404
Анализ стратегического соответствия	405
Ранжирование хозяйственных подразделений по инвестиционному приоритету	406
Разработка корпоративной стратегии	407
Критерий деловой активности	408
Поиск дополнительных возможностей диверсификации	411
Распределение ресурсов корпорации	412
Руководящие принципы управления процессом разработки корпоративной стратегии	413
Ключевые моменты	414
Глава 9. ВЫПОЛНЕНИЕ СТРАТЕГИИ: ГЛАВНЫЕ ДОСТОИНСТВА, РЕИНЖИНИРИНГ И СТРУКТУРА	417
Основа выполнения стратегии	419
Основные задачи	420
Руководство процессом выполнения стратегии	423

Создание жизнеспособной организации	426
Отбор людей на ключевые позиции	426
Создание главных достоинств	427
Приведение организационной структуры в соответствие со стратегией	431
Почему структура должна следовать за стратегией	443
Стратегические преимущества и недостатки различных организационных структур управления	445
Перспективы деятельности по адаптации структур	470
Ключевые моменты	476
Глава 10. ВЫПОЛНЕНИЕ СТРАТЕГИИ: БЮДЖЕТЫ, ПОЛИТИКИ, НАИЛУЧШАЯ ПРАКТИКА, СИСТЕМЫ ПОДДЕРЖКИ И ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ	480
Увязка бюджетов со стратегией	481
Создание поддерживающих стратегию политик и процедур	483
Введение наилучшей практики и обязательства дальнейшего усовершенствования стратегии	487
Инсталляция поддерживающих (обеспечивающих) систем	494
Формализация стратегической информации	498
Разработка систем материального поощрения, поддерживающих стратегию	500
Искусство мотивации	501
Вознаграждения и поощрения	504
Почему важна связь вознаграждения с результатами работы	509
Компенсационные выплаты за достигнутые результаты	510
Ключевые моменты	511
Глава 11. ВЫПОЛНЕНИЕ СТРАТЕГИИ: КУЛЬТУРА И РУКОВОДСТВО	514
Создание корпоративной культуры, поддерживающей стратегию компании	515
Истоки корпоративной культуры	515
Сила корпоративной культуры	518
Сильная и слабая корпоративная культура	520
Слаборазвитая, или нездоровая, корпоративная культура	521
Адаптируемая корпоративная культура	523
Создание соответствия между стратегией и культурой	524
Установка системы ценностей и этических норм	528
Создание культа совершенствования в корпоративной культуре	533
Осуществление стратегического лидерства	536
Управление на основе максимальных контактов с персоналом	537
Создание климата и культуры, поддерживающих стратегию	539
Поддержание способности внутренней среды организации к адаптации и изменениям	543
Восприимчивость к политике компании	545
Поддержание этического поведения	547
Руководство процессом внесения коррективов	549
Ключевые моменты	552
ГЛОССАРИЙ	556