

Министерство сельского хозяйства РФ
ФГОУ ВПО «Брянская государственная сельскохозяйственная
академия»

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА

С.В. Ворочай,
О.А. Швецова

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Учебное пособие для практических занятий
и самостоятельной работы студентов специальностей
080507 «Менеджмент организации» и
080502 «Экономика и управление на предприятии АПК»

Брянск 2010

УДК 338.24
ББК 65.290-2
В 75

Ворочай С.В., Швецова О.А. Стратегический менеджмент: учебное пособие для практических занятий и самостоятельной работы студентов специальностей 080507 «Менеджмент организации» и 080502 «Экономика и управление на предприятии АПК» / С.В. Ворочай, О.А. Швецова. - Брянск. Изд-во Брянской ГСХА, 2010. – 18 с.

Учебное пособие предназначено для практических занятий, самостоятельной работы студентов специальностей 080507 «Менеджмент организации» и 080502 «Экономика и управление на предприятии АПК», изучающих дисциплину «Стратегический менеджмент» и «Стратегия предприятия». В пособии в краткой форме изложены теоретические основы по курсу «Стратегический менеджмент», представлено большое количество схем и таблиц. Теоретический материал в учебном пособии сопровождается практическими заданиями и разработками.

Рецензенты: доцент кафедры менеджмента и маркетинга, к.э.н. Т.М. Герщенкова, доцент кафедры коммерции и экономического анализа, к.э.н. Е.Н. Кислова.

Рекомендовано учебно-методической комиссией экономического факультета Брянской государственной сельскохозяйственной академии протокол № 4 от 02.03. 2010 года.

© Брянская ГСХА, 2010
© Ворочай С.В., 2010
© Швецова О.А., 2010

Содержание

Введение	4
1. Стратегический аспект в управлении современной организацией	5
1.1. Стратегическое управление в системе менеджмента	5
1.2. Эволюция стратегического менеджмента	6
1.3. Пять задач стратегического менеджмента	8
1.4. Модели стратегического управления	10
Рекомендуемая литература	14

ВВЕДЕНИЕ

Современным инструментом управления развитием организации в условиях нарастающих изменений во внешней среде и связанной с этим неопределенности является методология стратегического менеджмента.

Стратегический менеджмент представляет собой комплекс стратегических управленческих решений, дополненный набором конкретных действий, обеспечивающих быстрое реагирование организаций на изменения, происходящие во внешней среде. Практика показывает, что те организации, которые осуществляют комплексное стратегическое планирование и управление, работают более успешно и получают прибыль значительно выше средней по отрасли.

Стратегическое управление отличается по своей сути не только от оперативного управления, но и от управления, основанного на долгосрочном планировании, в силу специфики модели стратегического развития организации. Таким образом, в современных условиях стратегический менеджмент следует рассматривать как фундаментальную основу любой эффективной системы управления организацией.

Стратегический менеджмент является интегрирующим курсом, объединяющим дисциплины теории управления организацией: менеджмент, маркетинг, экономику предприятия, финансовый менеджмент, информационные технологии.

Цель курса «Стратегический менеджмент» состоит в том, чтобы дать ясное представление о сущности стратегического менеджмента на уровне организации и показать, что стратегия является основным условием устойчивого развития и сохранения конкурентоспособности организации в долгосрочной перспективе.

Знания в области стратегического менеджмента будут способствовать повышению эффективности функционирования организации в условиях быстрых перемен и низкого уровня предсказуемости в будущем.

Учебное пособие ориентировано на овладение теоретическими понятиями, на приобретение возможности использования полученных знаний в какой-либо конкретной рыночной ситуации.

В пособие включены вопросы для самостоятельной работы студентов и слушателей.

1. Стратегический аспект в управлении современной организацией

1.1. Стратегическое управление в системе менеджмента

Стратегическое управление – это набор действий и решений руководства, которые ведут к разработке конкретных стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей, прежде всего, обеспечить нововведения и изменения организации. Перспектива развития организации отражается в ее стратегии.

В таблице 1 приведено сравнение оперативного и стратегического менеджмента.

Таблица 1

Сравнение оперативного и стратегического менеджмента

Характеристика	Оперативное управление	Стратегическое управление
Миссия, предназначение	Производство товаров и услуг с целью получения дохода от реализации	Выживание организации в долгосрочной перспективе посредством установления динамичного баланса с окружением, позволяющего решать проблемы заинтересованных в деятельности организации лиц
Объект концентрации внимания менеджмента	Взгляд внутрь организации, поиск путей более эффективного использования ресурсов	Взгляд вовне организации, поиск новых возможностей в конкурентной борьбе, отслеживание и адаптация к изменениям в окружении
Учет факторов времени	Ориентация на краткосрочную и среднесрочную перспективу	Ориентация на долгосрочную перспективу
Основа построения системы управления	Функции и организационные структуры, процедуры, техника и технологии	Люди, системы информационного обеспечения, рынок
Подход к управлению персоналом	Взгляд на работников как на ресурс организации, как на исполнителей отдельных работ и функций	Взгляд на работников как на основу организации, ее главную ценность источник ее благополучия
Критерий эффективности управления	Прибыльность и рациональность использования производственного потенциала	Своевременность и точность реакции организации на новые запросы рынка и изменения в зависимости от изменения окружения

Задание

На основе сравнительных характеристик стратегического и оперативного управления, приведенных в табл.1, сформулируйте определение стратегического менеджмента:

Стратегический менеджмент – это _____

_____.

1.2. Эволюция стратегического менеджмента

Изменения во внешней среде происходили в направлении от малоподвижной до быстроменяющейся, неожиданной и непредсказуемой. Под воздействием этих изменений меняются и принципы управления: от управления на основе краткосрочных планов до стратегического планирования (рис. 1).



Рис.1. Исторические и логические этапы формирования стратегического менеджмента

На основе стратегического маркетинга и упреждающего контроля как ответная реакция на воздействия внешней среды видоизменяются и взаимоотношения организации с внешней средой, стиль управления, методы принятия решений, ценностный ориентиры и установки руководителей и сотрудников организации.

Эволюция менеджмента проходит три качественно разных этапа. Общее направление развития менеджмента представлено на рис. 2.

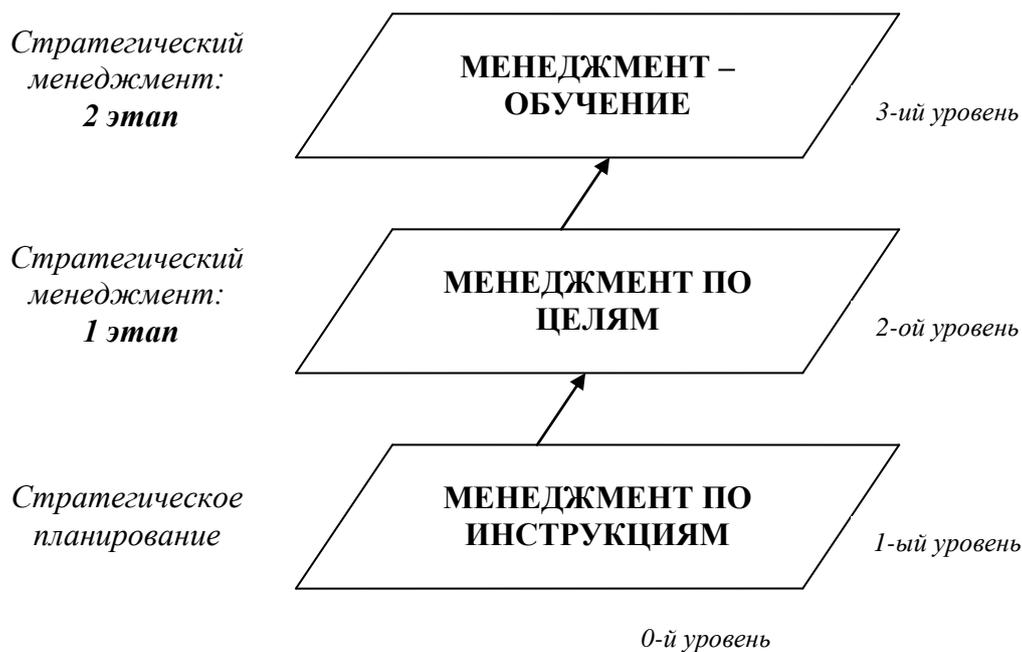


Рис.2. Эволюция в теории и практике менеджмента

Задание

Соотнесите уровни менеджмента и соответствующие им характеристики

Характеристика	Уровни менеджмента		
	Менеджмент по инструкциям	Менеджмент по целям	Менеджмент-обучение
Внешняя среда			
Продукт			
Рынок			
Взаимоотношения с потребителями			
Характер труда			
Теория			
Власть			
Структура			
Символ			
Отношение к будущему			

Характеристики

1. Внешняя среда:

- стабильная;
- меняющаяся;
- динамичная.

2. Продукт:

- сложный, сделанный под конкретного клиента;
- простой, стандартизированный;
- относительно сложный, стандартизированный.

3. Рынок:
 - массовый, сегментированный;
 - быстро заполняющиеся ниши внутри сегментов;
 - массовый.
4. Взаимоотношения с потребителями:
 - покупается все, что производится;
 - партнерство;
 - развитые обратные связи.
5. Характер труда:
 - сложный, нетворческий;
 - однообразный, простой;
 - сложный, творческий.
6. Теория:
 - П. Дракер, Т. Питерс, С. Арджирис, П. Сенге;
 - Р. Акофф, П. Дракер, Г. Одиорне, А. Райя;
 - А. Смит, Тейлор, М. Вебер.
7. Власть:
 - децентрализованная;
 - централизованная;
 - распределенная.
8. Структура:
 - неоднородная иерархия;
 - гетерархия, проектно-ориентированная;
 - иерархия.
9. Символ:
 - пирамида;
 - матрица;
 - сеть, обучающаяся организация.
10. Отношение к будущему:
 - будущее неопределенно в принципе, в этом источник развития;
 - будущее в принципе неконтролируемо;
 - «я контролирую будущее» (будущее достаточно определенное и допускает экстраполяцию прошлого).

1.3. Пять задач стратегического менеджмента

Стратегический менеджмент можно рассматривать с точки зрения решения пяти задач:

- 1) определение сферы деятельности и формулирование стратегических установок (формирование стратегического видения и миссии);
- 2) постановка стратегических целей и задач для их выполнения;
- 3) разработка (формулирование) стратегии для достижения намеченных целей и результатов деятельности;

- 4) реализация стратегического плана;
 5) оценка результатов деятельности и изменение (корректировка) плана и/или методов его исполнения (рис. 3).

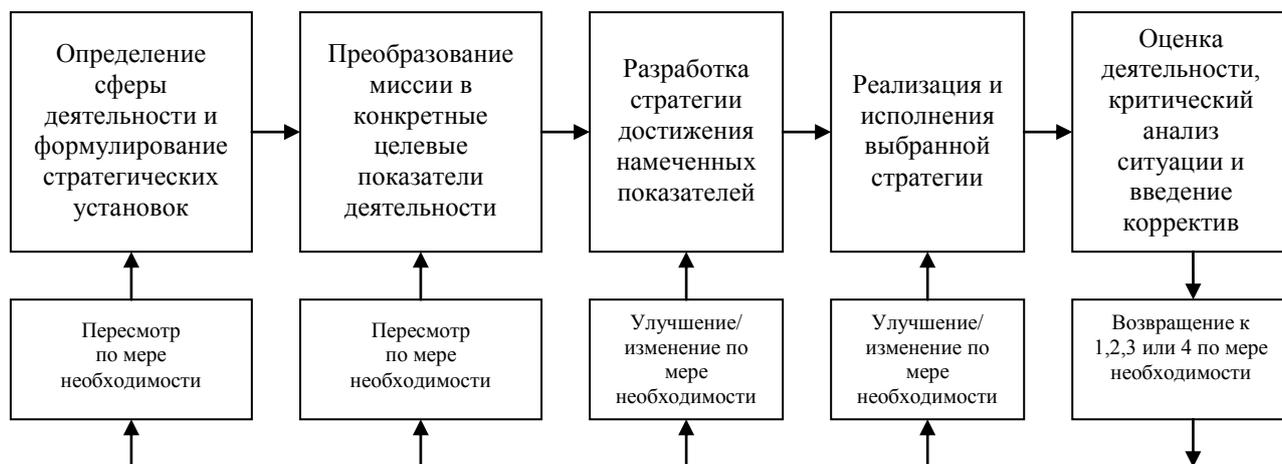


Рис. 3. Пять задач стратегического менеджмента

Видение – концепция развития организации, разрабатываемая ее собственниками на максимальный стратегический горизонт (10-15 лет). Формируя видение, собственники отвечают на важнейшие для выработки стратегии вопросы:

- каковы важнейшие ценности и деловые принципы организации;
- кто клиент организации, и какие ценности организация ему предлагает;
- каков желаемый масштаб бизнеса, его структура и территориальная локализация;
- каковы факторы стратегического контроля.

Миссия – это публичное объяснение руководством организации сути своей деятельности. Значение миссии возрастает с ростом масштаба организации и ее социальной ответственности, когда правильность и эффективность коммуникаций с внешней средой и собственным персоналом становится неотъемлемой частью стратегии организации.

Стратегические цели – это система взаимосвязанных долгосрочных задач и соответствующих показателей по их достижению.

Разработка стратегии – ориентированная на рынок и потребителя творческая деятельность, требующая таких качеств как умение использовать рыночные возможности и покупательские потребности, готовность к разумному риску и интуитивное понимание того, что необходимо для роста и укрепления бизнеса.

Реализация стратегии – набор конкретных действий по воплощению стратегии: запуск стратегических программ, формирование органов принятия и контроля стратегических решений, разработка систем мотивации, направленных на выполнение стратегических целей и задач, формирование стратегического лидерства и корпоративной культуры, нацеленной на реализацию стратегии.

Стратегический контроль (контроллинг) – процесс наблюдения высшего и оперативного руководства за выполнением стратегии, выявление возможных отклонений, разработка и реализация путей по корректировке стратегического курса.

Процесс разработки и коррекции стратегии – циклическая управленческая процедура, выполняемая топ-менеджерами компании.

Таким образом, стратегический менеджмент можно определить как поэтапный процесс постановки стратегических целей, выработки стратегии, организации ее реализации и коррекции.

1.4. Модели стратегического управления

Как любую сложную систему, стратегическое управление можно представить в виде модели. Наиболее известны модели стратегического управления Д. Томпсона, Ф. Дэвида и Р. Линча.

Модель стратегического управления, предложенная Д. Томпсоном, представлена на рис. 4.

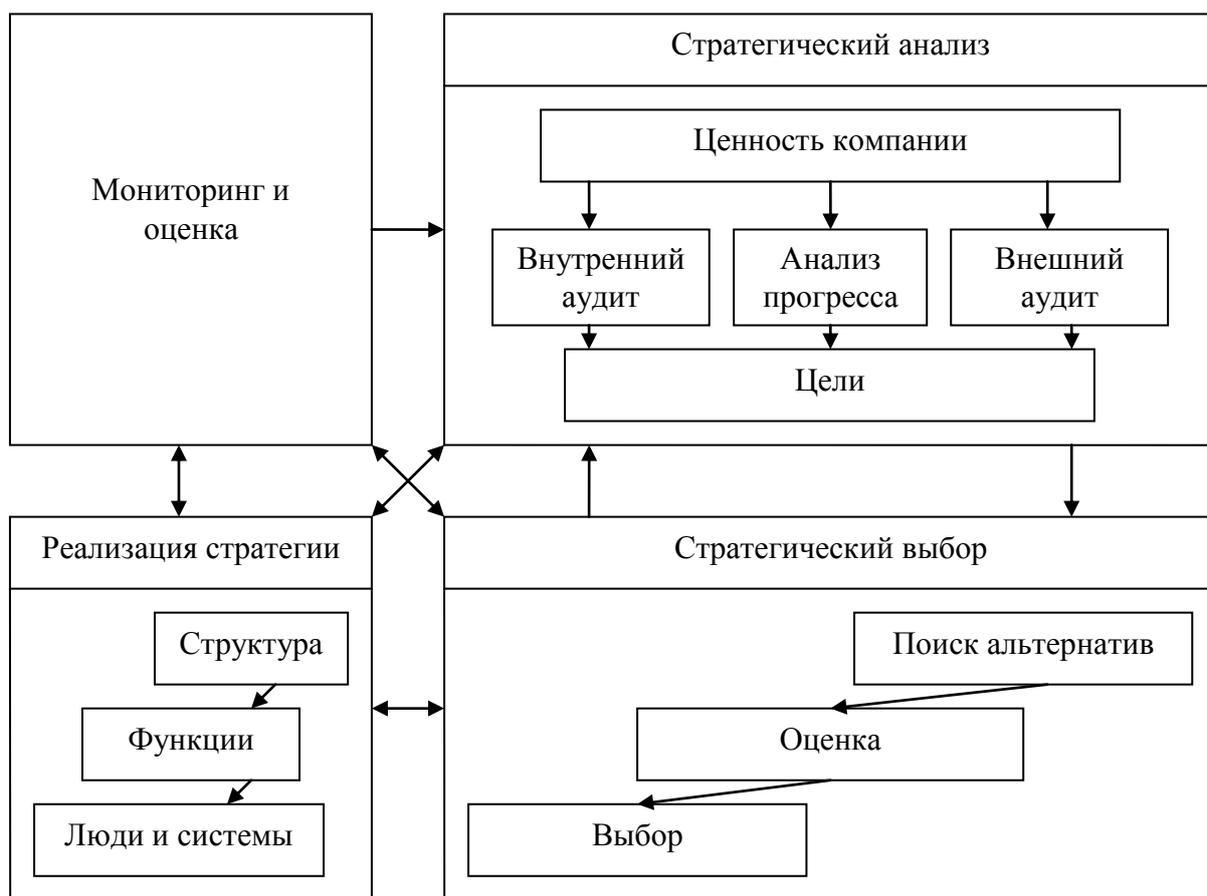


Рис. 4. Модель стратегического менеджмента Д. Томпсона

Модель стратегического управления, предложенная Ф. Дэвидом, представлена на рис. 5.

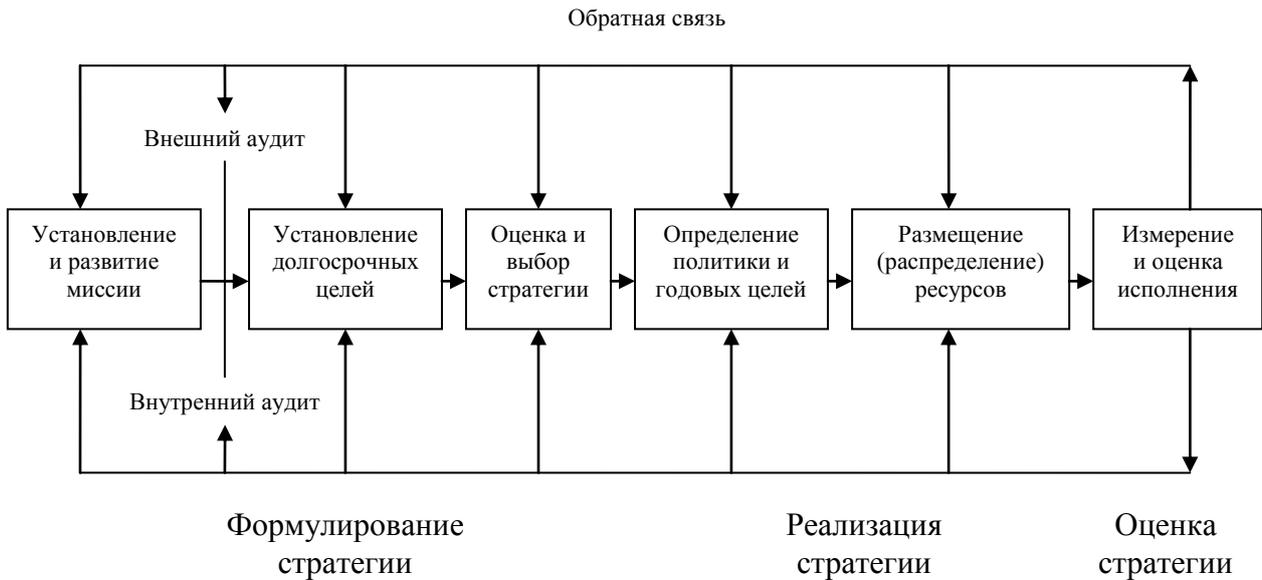


Рис. 5. Модель стратегического управления Ф. Дэвида

Схема универсального, предписывающего подхода к модели стратегического процесса Р. Линча представлен на рис. 6.

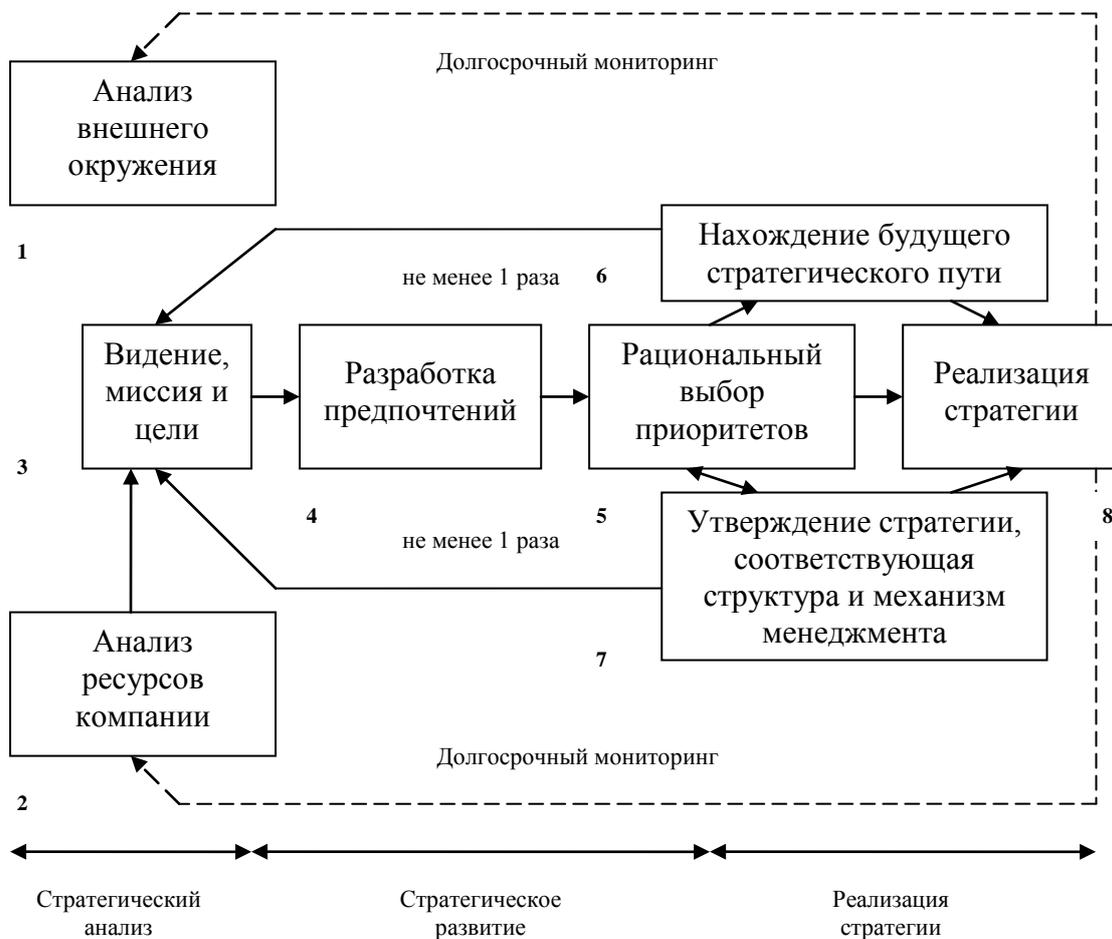


Рис. 6. Универсальный, предписывающий подход к модели стратегического процесса Р. Линча

Схема гибкого, ситуационного подхода к модели стратегического процесса по Р. Линчу представлена на рис.7.

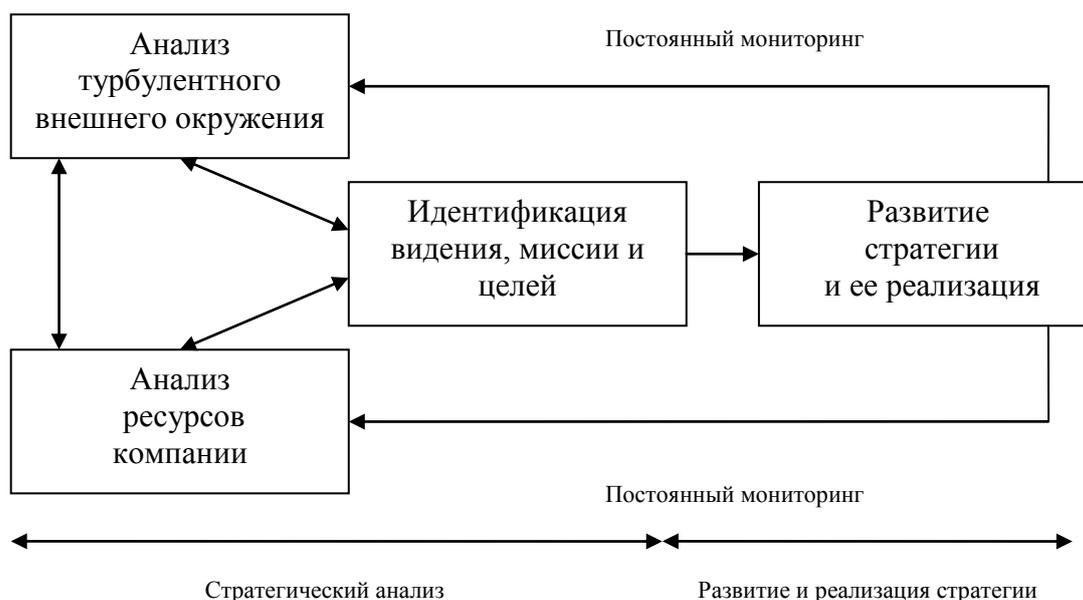


Рис. 7. Гибкий, ситуационный подход к модели стратегического процесса Р. Линча

На приведенных моделях стратегического менеджмента можно выделить несколько типовых этапов, реализующих функции управления: мотивация, стратегический анализ, принятие стратегического решения, стратегическое планирование, организация и стратегический контроль.

Таким образом, анализ моделей стратегического управления показывает, что стратегический менеджмент – это замкнутый управленческий процесс с обязательной и значимой обратной связью.

Обобщенная (системная) модель стратегического менеджмента отражает 8 этапов:

- 1) проведение диагностики внутренней и внешней среды (системный анализ ресурсных возможностей организации);
- 2) стратегический анализ конкретной ситуации для конкретной организации;
- 3) определение миссии организации, установление ее целей;
- 4) разработка, определение и выбор стратегии организации, включая стратегии отдельных бизнесов;
- 5) установление стратегических приоритетов;
- 6) сведение стратегий отдельных подсистем организации в единую стратегию и разработка программы конкретных действий на заданную стратегическую перспективу;
- 7) реализация стратегии через стратегическое планирование и программу развития организации;
- 8) стратегический контроллинг для координации всех процессов и элементов системы стратегического управления.

Обобщенная модель стратегического управления представлена на рис. 8

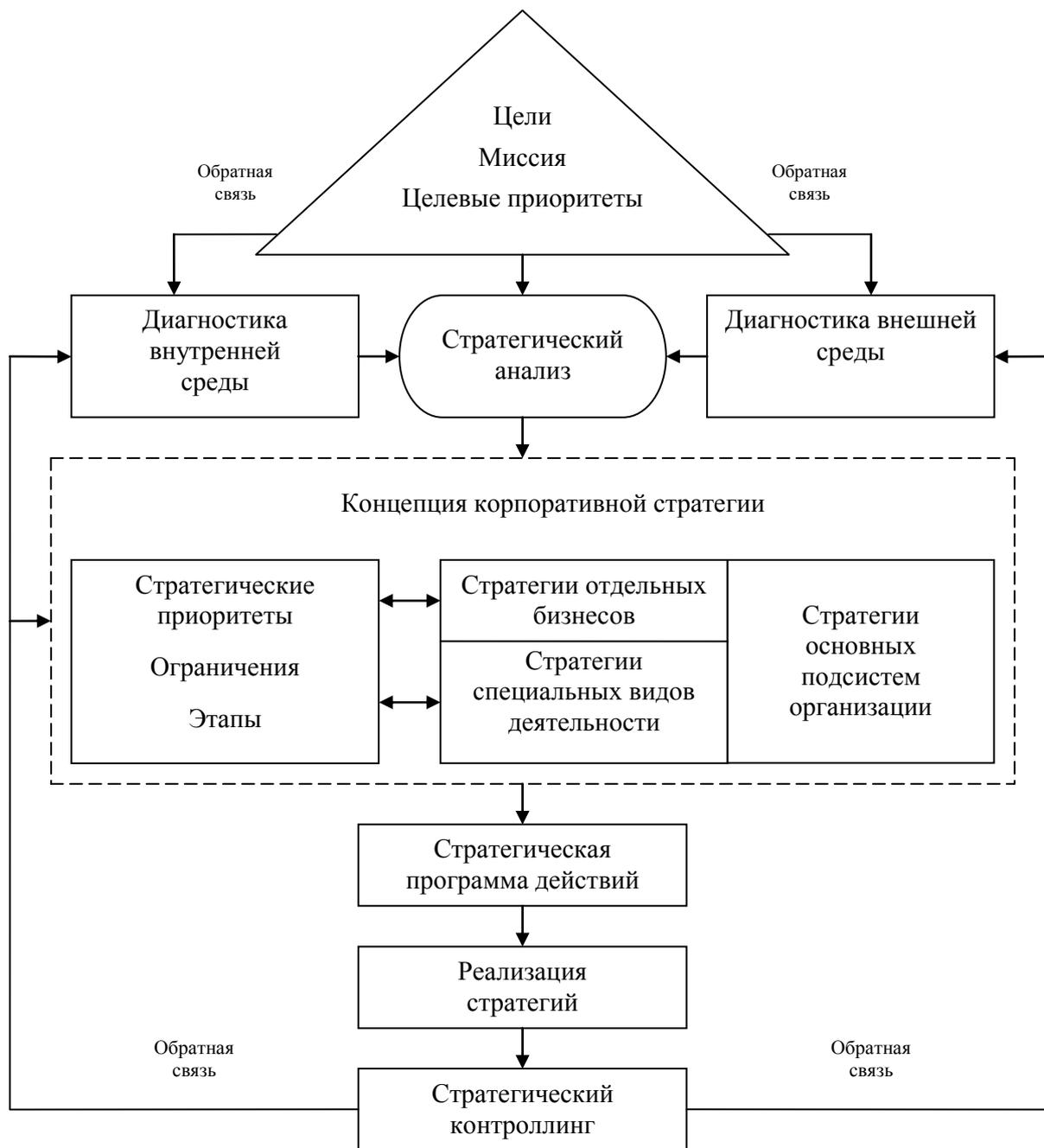


Рис. 8. Обобщенная модель стратегического управления

Обобщенная модель стратегического управления позволяет руководству организации гибко реагировать на изменения, происходящие во внешней среде.

Рекомендуемая литература

1. Аакер Д.А. Стратегическое рыночное управление: Бизнес стратегия для успешного менеджмента: пер. с англ. - 6-е изд. М., 2003. 542с.
2. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. М.: Центр экономики и маркетинга, 2001. 208 с.
3. Акмаева Р.И. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент. М.: Финансы и статистика, 2006. 208 с.
4. Аналоуи Ф., Карамии А. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий. М.: ЮНИТИ, 2005. 400 с.
5. Анискин Ю.П. Организация и управление малым бизнесом: Учеб. пособие. М.: Финансы и статистика, 2002. 160 с.
6. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 2002. 519 с.
7. Афонин И.В. Управление развитием предприятия. Стратегический менеджмент, инновации, инвестиции, цены: Учебное пособие. М.: Дашков и Ко, 2002. 380 с.
8. Бараненко С.П., Шеметов В.В. Стратегическая устойчивость предприятия. М.: Центрполиграф, 2004. 496 с.
9. Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент: Учебник. М.: Инфра-М, 2005. 237 с.
10. Богатко А.Н. Система управления развитием предприятия (СУРП). М.: Финансы и статистика, 2001. 240 с.
11. Боумен К. Стратегия на практике. СПб.: Питер, 2003. 256 с.
12. Веснин В.Р. Основы менеджмента с приложением схем. Учебник для эконом. вузов – 3-е изд., испр. и доп. М.: Элит, 2003. 560 с.
13. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: Возможности для будущего процветания: Пер с англ. М.: Финпресс., 2000. 271 с.: ил.
14. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник для вузов – 2-е изд., перераб. и доп. М.: Гардарики, 2003. 296 с.
15. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник для вузов. М.: Гардарики, 2002. 528 с.
16. Волконогова О.Д., Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Учебник. М.: ПРИОР, 2004. 241 с.
17. Володькина М.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. М.: ЮНИТИ, 2002. 155 с.
18. Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. Стратегическое управление: Учебник. М.: Омега-М, 2004. 472 с.
19. Гертман М. Стратегический менеджмент. СПб.: Нева, 2003. 96 с.
20. Герчигова И.Н. Менеджмент: Учебник для вузов. 3-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ, 2003. 501 с.
21. Глушаков В.Е. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. М.: ТЕИС, 2003. 195 с.
22. Глущенко В.В., Глущенко И.И. Разработка управленческих решений. Прогнозирование – планирование. Теория проектирования

- экспериментов. г. Железнодорожный, Моск. обл.: ООО НПЦ «Крылья», 2000. 400 с.
23. Горемыкин В.А., Богомолов О.А. Экономическая стратегия предприятия. Учебник. М.: Информационно-издательский дом «Филинь», Рилант, 2001. 380 с.
 24. Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации: Учебное пособие. М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001. 208 с.
 25. Добренькова Е.В., Долгоруков А.М. Стратегическое управление бизнесом. М.: Международный институт бизнеса и управления, 2001. 407 с.
 26. Дюков И. Стратегия развития бизнеса. Практический подход. СПб.: Питер, 2008. 240 с.
 27. Ефимова С.А. Стратегический менеджмент. Краткий курс. М.: Окей-книга, 2010. 112 с.
 28. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. М.: Юрист, 2003. 416 с.
 29. Зуб А.Т., Локтионов М.В. Системный стратегический менеджмент: методология и практика. М.: Генезис, 2001. 752 с.
 30. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учеб. пос. для вузов. 6-е изд., стереотип. М.: Новое знание, 2003. 336 с.
 31. Каплан Р., Нортон Д. Организация, ориентированная на стратегию. М.: Олимп-Бизнес, 2004. 416 с.
 32. Кателько В.С. Эволюция теории стратегического управления. СПб.: СПб университет, 2008. 548 с.
 33. Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления. Учебник для вузов по специальности «Менеджмент». – 2-е изд., изм. и доп. М.: Норма, 2001. 544 с.
 34. Комаров Е.И. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. М.: Инфра-М, 2001. 212 с.
 35. Коробейников И.О., Панов А.И. Стратегический менеджмент. – 3-е изд. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. 303 с.
 36. Коротков Э.М. Исследование систем управления. Учеб. для ВУЗов. – 2-е изд. М.: Дека, 2004. 336с.
 37. Котельников В.Ю. Стратегическое управление. Принципиально новые подходы для эпохи быстрых перемен. М.: Эксмо, 2007. 96 с.
 38. Круглова Н.Ю., Круглов М.И. Стратегический менеджмент: учебник, 2-е изд., перераб. и доп. М.: Высшее образование, 2008. 496 с.
 39. Кэмпбел Д. и др. Стратегический менеджмент. М.: Проспект, 2003. 336 с.
 40. Лапыгин Ю.Н. Стратегическое развитие организации: учебное пособие. М.: КНОРУС, 2005. 288 с.
 41. Левицки С. Как разработать стратегию. Практические рекомендации по созданию реально работающих стратегий. Днепропетровск: Баланс Клуб, 2004. 316 с.

42. Лемке Г. Нелинейный стратегический менеджмент или искусство конкуренции. М.: Дело и сервис, 2006. 400 с.
43. Леонтьев С.В. Стратегии успеха: Обобщение опыта реформирования российских промышленных предприятий. М.: Новости, 2000. 336 с.
44. Литвак Б.Г. Разработка управленческих решений: Учебник. М.: Дело, 2000. 392 с.
45. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. 218 с.
46. Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент: учебник. М.: Проспект, 2008. 224 с.
47. Маркова В.Н., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. М.: Инфра-М, 2007. 288 с.
48. Масленченков Ю.С., Тронин Ю.Н. Стратегический и кризисный менеджмент фирмы. М.: Дашков и Ко, 2004. 884 с.
49. Маурик Ван. Дж. Эффективный стратег / Пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 2002. 208 с.
50. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. СПб.: ПИТЕР, 2000. 336 с.
51. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс. СПб.: ПИТЕР, 2001. 688 с.
52. Панов А.И. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. Н.Новгород: НКИ, 2000. 240 с.
53. Парахина В.Н., Максименко Л.С., Панасенко, С.В. Стратегический менеджмент: Учебник. М.: КноРус, 2005. 496 с.
54. Парахина В.Н. Ушвицкий Л.И. Основы теории управления. М.: Финансы и статистика, 2003. 560 с.
55. Пичужкин И.В., Жарков В.Н., Максимов С.Д. Основы менеджмента: Учебное пособие. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. 202 с.
56. Плотников М.В. Стратегический менеджмент: Материалы к курсу. Н. Новгород, 2009. 118 с.
57. Попов С. А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4. М: ИНФРА-М, 2000. 304с.
58. Попов С.А. Стратегический менеджмент. Видение - важнее, чем знание: Учеб. пос. для вузов. М.: Дело, 2003. 352 с.
59. Прокопчук Л.О. Стратегический менеджмент. М.: Изд-во Михайлова В.А., 2004. 155 с.
60. Родионова В.Н., Федоркова Н.В., Чекменев А.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие – М.: Инфра. М, 2002. 96 с.
61. Скрынченко Б.Л. Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов. М.: Экзамен, 2007. 128 с.
62. Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений: Учебник для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. 271 с.
63. Стратегия. Как создавать и использовать эффективную стратегию. 2-е изд./ Р. Кох. СПб.: Питер, 2003. 320с.

64. Стратегия предприятия и стратегический менеджмент: Учебное пособие / Ю.В. Соболев, В.Л. Дикань, А.Г. Дейнека, Л.А. Позднякова. Х.: Олант, 2002. 416 с.
65. Сухарев О.С. Стратегия эффективного развития фирмы. М.: Экзамен, 2008. 288 с.
66. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: Учебник для вузов. М.: ИНФРА-М, 2000. 412 с.
67. Траут Дж. Сила простоты: Руководство по успешным бизнес-стратегиям. СПб.: Питер, 2004. 224 с.
68. Тренев Н.Н. Стратегическое управление: Учебное пособие для вузов. – М.: ПРИОР, 2000. 288 с.
69. Уваров В.В., Лаптев А.А. Стратегический менеджмент: Из прошлого к будущему: Учебное пособие. М.: Дело и сервис, 2008. 208 с.
70. Уваров В.А., Пятибратов И.С. Стратегический менеджмент и глобализация мировой экономики. М.: АО «Арго», 2001. 288 с.
71. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: учебник для вузов. М.: Дело, 2008. 448 с.
72. Чернышев М.А. Стратегический менеджмент. Основы стратегического управления. М.: Феникс, 2009. 512 с.
73. Шифрин М.Б. Стратегический менеджмент: учебное пособие, 2-е изд. СПб.: Питер, 2009. 320 с.

Учебное издание

Ворочай Светлана Валерьевна
Швецова Ольга Александровна

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Учебное пособие
для студентов специальностей
080507 «Менеджмент организации»
и 080502 «Экономика и управление на предприятии АПК»

Редактор Осипова Е.Н.

Подписано к печати 25.03.2010 г. Формат 60x84 ¹/₁₆.

Бумага печатная. Усл. п. л. 1,04. Тираж 100 экз. Изд. № 1616.

Издательство Брянской государственной сельскохозяйственной академии.
243365 Брянская обл., Выгоничский район, с. Кокино, Брянская ГСХА