

# ОГЛАВЛЕНИЕ

## Часть I

Общее представление о стратегическом менеджменте .....	13
--------------------------------------------------------	----

<b>Глава 1. Стратегический менеджмент .....</b>	<b>14</b>
-------------------------------------------------	-----------

Ценность и назначение стратегического менеджмента.....	15
Параметры стратегических решений .....	17
Формализация стратегического менеджмента.....	23
Преимущества стратегического менеджмента.....	26
Риски стратегического менеджмента.....	27
Процесс стратегического менеджмента .....	27
Стратегический менеджмент как процесс.....	33
Резюме.....	36
Основные термины .....	36
Вопросы для обсуждения .....	37

## Часть II

Создание стратегии .....	38
--------------------------	----

<b>Глава 2. Миссия компании.....</b>	<b>40</b>
--------------------------------------	-----------

Что такое миссия компании?.....	41
Зачем нужна ясно сформулированная миссия?.....	41
Создание миссии.....	43
Базовый продукт или услуга, основной рынок, главная технология .....	43
Цели компании: выживание, рост, прибыль.....	45
Философия компании .....	47
Публичный имидж .....	50
Корпоративный самоанализ.....	53
Новейшие тенденции в составлении миссии .....	55
Пример заявления о миссии.....	58
Совет директоров.....	58
Теория агентов.....	60
Как возникает проблема агентов? .....	61
Проблема агентов в контексте стратегического менеджмента .....	62
Решение проблемы агентов .....	63
Резюме.....	64
Основные термины .....	65
Вопросы для обсуждения .....	65

<b>Приложение к главе 2 .....</b>	<b>66</b>
Миссия, видение и цели банка <i>BB&amp;T</i> .....	66
Видение <i>BB&amp;T</i> .....	66
Миссия <i>BB&amp;T</i> .....	66
Цели <i>BB&amp;T</i> .....	66
Ценности .....	67
Роль эмоций .....	71
Концепция <i>BB&amp;T</i> .....	71
Стиль менеджмента <i>BB&amp;T</i> .....	72
Концепция управления <i>BB&amp;T</i> .....	72
Достоинства образцового сотрудника <i>BB&amp;T</i> .....	73
Позитивное начало <i>BB&amp;T</i> .....	73
Обязательства <i>BB&amp;T</i> перед сотрудниками .....	73
Достоинства образцовой культуры кредита .....	73
Стратегическая задача .....	74
Путь к достижению цели .....	74
«Лучшие мировые стандарты» для коммерческой организации, ориентированной на прибыль .....	74
«Лучшие мировые стандарты» обслуживания клиентов в коммунальном банке .....	75
Обязательства в области обучения сотрудников .....	75
Источник нашего энтузиазма .....	75
<b>Глава 3. Корпоративная социальная ответственность и деловая этика .....</b>	<b>76</b>
Понимание социальной ответственности с точки зрения интересов участников бизнеса .....	77
Динамика социальной ответственности .....	80
Типы социальной ответственности .....	84
Корпоративная социальная ответственность и прибыль .....	88
Влияние КСО на композицию миссии .....	95
Социальный аудит .....	95
Социальная ответственность на практике .....	96
Основное содержание дебатов вокруг корпоративной социальной ответственности (КСО) .....	98
Преимущества концепции коллективных социальных инициатив .....	101
Пять принципов успеха коллективных социальных инициатив .....	102
Собирая все компоненты воедино .....	108
Ограничения для стратегий КСО .....	108
КСО в будущем .....	109
Этика менеджмента .....	112
Природа деловой этики .....	112
Различные подходы к вопросам этики .....	114
Кодексы корпоративной этики .....	116
Основные тенденции, связанные с кодексами корпоративной этики .....	116
Резюме .....	117

Основные термины .....	120
Вопросы для обсуждения .....	120
<b>Глава 4. Внешняя среда .....</b>	<b>122</b>
Внешняя среда компании .....	123
Удаленное окружение компании .....	124
Экономические факторы.....	124
Социальные факторы .....	125
Политические факторы.....	127
Технологические факторы.....	130
Экологические факторы .....	131
Международная среда .....	136
Отраслевое окружение компании .....	136
Как силы конкуренции влияют на стратегию .....	137
Сдерживающие силы .....	139
Угроза появления новых конкурентов.....	141
Рыночная власть поставщиков.....	144
Рыночная власть покупателей.....	145
Товары-заменители.....	147
Маневрирование с целью занятия выгодной позиции .....	148
Отраслевой анализ и конкурентный анализ .....	149
Границы отрасли .....	149
Кривая конкурентных возможностей.....	152
Конкурентный анализ .....	154
Операционное окружение компании .....	155
Конкурентная позиция .....	155
Профиль потребителя .....	156
Поставщики.....	158
Кредиторы .....	158
Человеческие ресурсы: природа рынка труда.....	159
Акцент на факторах внешней среды .....	160
Резюме .....	163
Основные термины.....	164
Вопросы для обсуждения .....	164
<b>Приложение к главе 4 .....</b>	<b>166</b>
Американские источники для построения прогнозов внешней среды.....	166
Удаленное и отраслевое окружение .....	166
Отраслевое и операционное окружение.....	169
<b>Глава 5. Глобальная среда .....</b>	<b>172</b>
Глобализация .....	173
Создание глобальной корпорации.....	175
Почему фирмы становятся глобальными? .....	178
Стратегические подходы глобальных фирм.....	179

С чего начинается стратегия глобализации? .....	181
Сложность глобальной среды .....	183
Проблемы контроля в глобальных компаниях .....	184
Глобальное стратегическое планирование .....	185
Многонациональные и глобальные отрасли мировой экономики .....	185
Глобальный вызов.....	188
Требования рынка и характеристики продукта .....	190
Конкурентные стратегии компаний на зарубежных рынках .....	190
Использование рыночных ниш для экспорта .....	191
Продажа лицензий и производство продукции по контракту .....	192
Франшиза.....	193
Совместные предприятия .....	194
Создание отделений за рубежом.....	195
Частные инвестиции .....	195
Приобретение предприятий в полную собственность .....	195
Резюме.....	196
Основные термины.....	198
Вопросы для обсуждения .....	198
<b>Приложение к главе 5 .....</b>	<b>199</b>
Компоненты многонациональной среды.....	199
<b>Глава 6. Внутренний анализ .....</b>	<b>202</b>
SWOT-анализ: традиционный подход к внутреннему анализу .....	206
SWOT-анализ и стратегический анализ.....	208
Ограничения SWOT-анализа .....	211
Анализ цепочки ценности .....	213
Техника анализа цепочки ценности .....	217
Трудности учета издержек, привязанных к видам деятельности .....	218
Конкурентное преимущество через потребительскую ценность: анализ в трех окружностях .....	221
Анализ внутренних ресурсов компании .....	224
Ключевые компетенции.....	224
Три главных ресурса: материальные активы, нематериальные активы и организационные способности .....	225
Что делает ресурс ценным? .....	228
Применение ресурсного подхода к внутреннему анализу.....	233
Внутренний анализ: осмысленные сравнения.....	235
Сравнение с опытом прошлой деятельности .....	235
Сравнение с конкурентами.....	237
Сравнение с факторами успеха в отрасли .....	239
Жизненный цикл продукта .....	239
Резюме.....	242
Основные термины.....	243
Вопросы для обсуждения .....	243

<b>Приложение А к главе 6 .....</b>	<b>245</b>
Функциональные виды деятельности и ключевые ресурсы .....	245
Маркетинг.....	245
Финансы и бухгалтерский учет .....	245
Производственная деятельность, техническое обеспечение .....	246
Персонал.....	246
Управление качеством .....	246
Информационные системы .....	246
Организация и общий менеджмент .....	247
<b>Приложение Б к главе 6 .....</b>	<b>248</b>
Применение финансового анализа.....	248
Коэффициенты ликвидности.....	248
Коэффициенты финансового рычага.....	249
Коэффициенты оборачиваемости активов .....	252
Коэффициенты прибыльности.....	253
Анализ источников и использования денежных средств.....	256
<b>Глава 7. Долгосрочные цели и стратегии .....</b>	<b>262</b>
Долгосрочные цели .....	263
Характеристики долгосрочных целей.....	266
Метод сбалансированной карты целей.....	267
Базовые стратегии .....	268
Лидерство по издержкам .....	270
Дифференцирование.....	270
Фокусирование .....	271
Принципы ценности .....	271
Операционное превосходство.....	272
Понимание потребителя.....	273
Лидерство продукта .....	274
Долгосрочные стратегии .....	275
1. Концентрированный рост.....	275
2. Расширение рынка .....	280
3. Обновление продукта.....	282
4. Инновация.....	284
5. Горизонтальная интеграция.....	285
6. Вертикальная интеграция.....	287
7. Концентрическая диверсификация.....	289
8. Создание диверсифицированного конгломерата .....	290
9. Стратегический поворот .....	291
10. Вывод инвестиций из бизнеса .....	293
11. Ликвидация .....	295
12. Банкротство.....	297
13. Совместные предприятия.....	300

14. Стратегические альянсы .....	302
15. Консорциумы, кейретсу и чеболы .....	303
Выбор долгосрочных целей и стратегических комбинаций .....	304
Что является приоритетом: цель или стратегия? .....	305
Разработка модели прибыльного бизнеса .....	306
Резюме.....	308
Основные термины.....	308
Вопросы для обсуждения.....	309
<b>Глава 8. Стратегия монопрофильной компании .....</b>	<b>310</b>
Оценка и выбор стратегий для бизнеса: в поисках устойчивого конкурентного преимущества .....	312
Оценка возможностей лидерства по издержкам.....	313
Оценка возможностей дифференциации .....	318
Оценка скорости как конкурентного преимущества.....	320
Оценка фокусирования как способа достижения конкурентного преимущества .....	324
Выбор стратегии компании применительно к этапам эволюции отрасли.....	327
Конкурентное преимущество в децентрализованной отрасли .....	335
Конкурентное преимущество в глобальной отрасли .....	336
Оценка возможностей и выбор вариантов дальнейшего наращивания ценности монопрофильного бизнеса путем диверсификации .....	338
Матрица выбора долгосрочной стратегии.....	339
Модель стратегических кластеров.....	342
Перспективы создания дополнительной ценности как основа выбора между диверсификацией и интеграцией .....	345
Резюме.....	345
Основные термины.....	346
Вопросы для обсуждения.....	346
<b>Глава 9. Стратегия диверсифицированной компании .....</b>	<b>348</b>
Портфельный метод: история вопроса.....	353
Матрица BCG.....	353
Матрица привлекательности отрасли и силы бизнеса .....	355
Матрица стратегического окружения, разработанная BCG .....	358
Ограничения и недостатки портфельного метода.....	361
Синергетический подход: опора на ключевые компетенции .....	363
Роль материнской компании: способна ли она добавить осязаемую ценность своим бизнесам? .....	371
Концепция родительского контроля.....	371
Патчинг.....	374
Резюме.....	379
Основные термины.....	380
Вопросы для обсуждения.....	380

**Часть III**

<b>Реализация стратегии, контроль, инновации .....</b>	<b>381</b>
<b>Глава 10. Реализация стратегии .....</b>	<b>384</b>
Краткосрочные цели .....	387
Качества кратковременных целей.....	388
Функциональные тактики, помогающие осуществлению стратегий .....	393
Различия между деловыми стратегиями и функциональными тактиками.....	394
Функциональный аутсорсинг .....	396
Полномочия операционного персонала: роль правил и инструкций .....	399
Разработка правил и инструкций в целях наделения сотрудников полномочиями.....	402
Бонусные компенсационные планы .....	404
Основные типы бонусных компенсационных планов .....	404
Проблема соответствия бонусного плана стратегическим целям компании.....	414
Резюме.....	415
Основные термины.....	416
Вопросы для обсуждения .....	416
<b>Глава 11. Организационная структура .....</b>	<b>418</b>
Традиционные организационные структуры, их достоинства и недостатки с точки зрения стратегии .....	423
Простая организационная структура.....	423
Функциональная организационная структура.....	424
Дивизиональная структура .....	426
Матричная организационная структура.....	428
Командно-проектная структура.....	431
Что нового в новом веке? .....	434
Глобализация.....	435
Первые попытки повышения эффективности традиционных организационных структур .....	438
Поиск баланса между контролем/разделением труда и координацией/интеграцией.....	439
Реструктуризация в целях поддержки стратегически важных видов деятельности .....	440
Создание быстрых виртуальных организаций .....	444
Аутсорсинг и создание модульной организации .....	446
Стратегические альянсы.....	452
Преимущества .....	453
Недостатки .....	453
К безграничным структурам .....	454
Обучающаяся организация.....	457
Резюме.....	459
Основные термины .....	460
Вопросы для обсуждения .....	461

<b>Глава 12. Лидерство и культура .....</b>	<b>462</b>
Стратегическое лидерство: открытость изменениям .....	466
Прояснение стратегических намерений.....	466
Построение организации.....	470
Формирование организационной культуры .....	475
Рекрутирование и воспитание талантливых операционных лидеров.....	477
Организационная культура .....	482
Роль организационного лидера в контексте организационной культуры .....	484
Когда наступает время строить?.....	484
Ключевые темы и доминирующие ценности.....	488
Распространение историй и легенд, отражающих основные корпоративные ценности .....	489
Институционализация желательных убеждений и ценностей через практику .....	489
Распространенные темы могут быть переосмыслены уникальным образом.....	489
Управление организационной культурой глобальной организации .....	490
Управление взаимоотношениями стратегии и культуры .....	491
Резюме.....	496
Основные термины.....	497
Вопросы для обсуждения .....	498
<b>Глава 13. Стратегический контроль.....</b>	<b>500</b>
Создание механизмов стратегического контроля .....	502
Уточнение стратегических предпосылок.....	502
Стратегическое предвидение .....	505
Реагирование на особые обстоятельства .....	506
Методология сбалансированной стратегической карты .....	513
Резюме.....	519
Основные термины.....	520
Вопросы для обсуждения .....	520
<b>Глава 14. Инновации и предпринимательство .....</b>	<b>522</b>
Что такое инновация? .....	524
Обычные инновации.....	525
Прорывные инновации .....	532
Инновационные риски .....	533
Что такое предпринимательство? .....	541
Внутреннее предпринимательство.....	551
Резюме.....	556
Основные термины.....	557
Вопросы для обсуждения .....	557