

А.Д. Воронин А.В. Королев

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Утверждено
Министерством образования
Республики Беларусь
в качестве учебника для студентов
учреждений высшего образования
по специальности магистратуры
«Бизнес-администрирование»

МИНСК



«ВЫШЭЙШАЯ ШКОЛА»

2022

УДК 005.21(075.8)
ББК 65.290-2я73
В75

Рецензенты: кафедра организации и управления учреждения образования «Белорусский государственный экономический университет» (заведующий кафедрой доктор экономических наук, профессор *Н.П. Беляцкий*); кандидат экономических наук, доцент *А.Л. Ивашутин*

Воронин, А. Д.
В75 Стратегический менеджмент : учебник / А.Д. Воронин, А.В. Королев. — Минск : Вышэйшая школа, 2022. — 272 с. : ил. ISBN 978-985-06-3409-2.

Рассмотрены теоретико-методологические и прикладные аспекты стратегического менеджмента, практические методы стратегического управления, основанные на теории антихрупкости, управления в условиях спонтанных изменений и стратегических неопределенностей. Уделено внимание управлению компетенциями и жизненным циклом компании для ее устойчивого развития. Приведены рекомендации по реализации стратегии компании с помощью современных технологий ее развертывания. Описаны особенности и механизмы формирования корпоративной стратегии для групп компаний и холдингов, а также стратегического менеджмента на предприятиях малого и среднего бизнеса.

Для студентов учреждений высшего образования по специальности магистратуры «Бизнес-администрирование».

УДК 005.21(075.8)
ББК 65.290-2я73

Учебное издание

Воронин Александр Дмитриевич
Королев Андрей Валерьевич

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Учебник

Редактор *Л.Н. Макейчик*. Художественный редактор *Е.Э. Агунович*. Компьютерная верстка *Н.В. Шабуни*. Корректоры *О.И. Голденкова, Т.К. Хваль*.

Подписано в печать 28.02.2022. Формат 60×84/16. Бумага офсетная. Печать офсетная. Усл. печ. л. 15,81. Уч.-изд. л. 16,0. Тираж 300 экз. Заказ 75.

Республиканское унитарное предприятие «Издательство “Вышэйшая школа”». Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя, распространителя печатных изданий № 1/3 от 08.07.2013. Пр. Победителей, 11, 220004, Минск. e-mail: market@vshph.com http://vshph.com

Республиканское унитарное предприятие «Издательский центр Белорусского государственного университета». Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя, распространителя печатных изданий № 2/63 от 19.03.2014. Ул. Красноармейская, 6, 220030, Минск.

ISBN 978-985-06-3409-2

© Воронин А.Д., Королев А.В., 2022
© Оформление. УП «Издательство “Вышэйшая школа”», 2022

ОСНОВНЫЕ СОКРАЩЕНИЯ И ОБОЗНАЧЕНИЯ

АМГ – автономные малые группы
ЖЦК – жизненный цикл компании
ИКТ – информационные и коммуникационные технологии
ИФИАС – Международная федерация институтов перспективных исследований
КСО – корпоративная социальная ответственность
КФУ – ключевые факторы успеха
МСП – малые и средние предприятия
НИОКР – научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы
ОТиТБ – охрана труда и техника безопасности
СБЕ – стратегическая бизнес-единица
СЗХ – стратегическая зона хозяйствования
СМ – стратегический менеджмент
ССП – система сбалансированных показателей
СУСЗ – система управления стратегическими задачами
СХЦ – стратегические хозяйственные центры
ТОС – теория ограничений Голдратга
ЦФО – центр финансовой ответственности
ADL – графики жизненного цикла по методике Артура Д. Литтла
BCG – Boston Consulting Group – Бостонская консалтинговая группа (БКГ)
BPO – Business Process Outsourcing – аутсорсинг бизнес-процессов
BSC – Balanced Scorecard – сбалансированная система показателей (ССП)
CRM – Customer Relationship Management – управление взаимоотношениями с покупателями
DevOps (Development and Operations) – набор практик, нацеленных на активное взаимодействие специалистов
НК – Hoshin Kanri – развертывание стратегии
ICT – Information and Communications Technology – информационно-коммуникационные технологии
ISO – Международная организация по стандартизации
IT – информационные технологии
JIT – технология управления потоками по принципу «точно во время»
KAIZEN – японская система менеджмента, основанная на постоянных улучшениях

KPI – Key Performance Indicators – ключевые показатели деятельности
LEAN и SIXSIGMA – американский вариант технологии менеджмента, практикуемый японскими фирмами
MBO – Management by Objectives – управление на основе целей
M&A – mergers and acquisitions – слияния и поглощения
PDSA/PDCA – цикл Деминга: plan-do-check-act / plan-do-standard-act
R&D – research and development – проектирование и разработка
SBU – Strategic Business Unit – стратегическая бизнес-единица
SIM – Strategic Issue Management – управление стратегическими проблемами
SMART – Specific (специфичность), Measurable (измеримость), Achievable (достижимость), Relevant (значимость), Time framed – точно установленные сроки исполнения; СМАРТ-цели
SWOT – Strengths (сильные стороны), W – Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности), Threats (угрозы); SWOT-анализ
TQC – Total Quality Control – всеобщий контроль качества
TQM – Total Quality Management – всеобщее управление качеством
VRIN – Valuable (ценность), Rare (редкость), Imperfectly imitable (неидеальная воспроизводимость), Non-substitutable (незаменяемость)

ПРЕДИСЛОВИЕ

В современных условиях глобализации экономики и постоянно-го роста конкуренции особое значение в подготовке будущих менеджеров имеет понимание ими сути подходов к управлению организациями и их ростом в течение длительных промежутков времени, для чего необходимо системное изучение методологии и практик стратегического менеджмента. Особенно велика важность этих знаний для тех, кто собирается создать и развить собственный бизнес или претендует на роль высшего руководителя компании.

Предлагаемый учебник направлен на формирование системных знаний в области стратегического менеджмента и выработку практических навыков по проведению стратегического анализа, разработке и реализации стратегии предприятия. С этой целью авторами рассматриваются теоретико-методологические и прикладные аспекты стратегического менеджмента: его сущность и место в общей системе управления, особенности эволюции, подходы, принципы, методы и технологии разработки и реализации стратегии, направленной на обеспечение устойчивого развития и эффективного функционирования бизнеса.

В учебнике изложены функциональные стратегии и технология их реализации с помощью системы политик, применяемых в современном стратегическом менеджменте. Выделены экономические подходы к управлению бизнесом на стратегическом уровне, что позволит не допускать финансовых ошибок при развитии компаний и их цепочек поставок. Особое место отведено практическим методам стратегического управления, основанным на теории антихрупкости, управления в условиях спонтанных изменений и стратегических неопределенностей и др. Уделено внимание стратегическому управлению компетенциями и жизненным циклом компании для ее устойчивого развития.

В книге приведены рекомендации по реализации стратегии компании с помощью современных технологий ее развертывания в различных отраслях и, при необходимости, адаптации к важным национальным и ментальным особенностям персонала и руководителей предприятий. Изложены стратегии настройки процессов управления цепочками поставок с концентрацией внимания

читателя на специфике стратегического управления материальными, информационными и финансовыми потоками и потоками услуг.

Раскрыты особенности управления стратегическими рисками и методы уменьшения их влияния, ибо это позволяет использовать технологии стратегического менеджмента для различных отраслевых вариантов бизнеса в условиях роста и интеграции компании. Описаны особенности и механизмы формирования корпоративной стратегии для групп компаний и холдингов, пути формирования стратегического менеджмента на предприятиях малого и среднего бизнеса.

Настоящая книга является логическим продолжением работ авторов «Стратегический менеджмент» (2014), «Эффективный и справедливый бизнес — создание и развитие на платформе МВА» (2015) и «Бизнес по законам совести» (2017).

*А.Д. Воронин
А.В. Королев*

БАЗИС И ИСТОРИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

1.1. Сущность и необходимость стратегического менеджмента, его место в системе управления организацией

Стратегический менеджмент (СМ) — очень молодая часть менеджмента. Исторически долгосрочное планирование на уровне предприятия в условиях рыночной экономики в теоретическом и практическом плане сформировалось в 1950-х гг. На первом этапе оно выступало как собственно долгосрочное планирование (long range planing), когда непререкаемым было утверждение об экстраполяции на будущее тенденций развития предприятия, зафиксированных по прошлым результатам и текущим планам. На тот момент это утверждение было оправданным и давало эффективные результаты на стадии экономического подъема, когда прогноз тенденций роста в будущем почти всегда оправдывался.

К началу 1960-х гг. деловая окружающая среда стала недостаточно стабильной, чтобы трендовые характеристики превращались в реальность. Возросшая конкуренция, борьба за потребителей вызвали необходимость пересмотра концептуальных положений в области долгосрочного планирования предприятия. Поэтому *планирование стало целевым и ресурсным*, т.е. долговременные планы разрабатывались в виде набора возможных альтернатив в соответствии с прогнозируемыми изменениями деловой окружающей среды, а ресурсы рассматривались как средство достижения целей. Данное направление, которого в той или иной мере придерживались все преуспевающие фирмы промышленно развитых стран, получило название «стратегическое планирование» (strategic planning). Термин «стратегический менеджмент» был введен в оборот на стыке 1960–1970-х гг. для того, чтобы выделить управление,

осуществляемое на высшем уровне, из тактического и текущего управления на уровне исполнителей.

В настоящее время общепризнанными «отцами» стратегического планирования по праву считаются Альфред Д. Чандлер, Кеннет Эндрюс и Игорь Ансофф. В 1965 г. Игорь Ансофф предложил модель стратегического планирования, одновременно раскритиковав прежние методы долгосрочного планирования. В своих работах он поставил и блестяще решил задачу реализации и некой схематизации процедуры стратегического планирования, особенно процедуры разработки стратегии роста крупных компаний. Его книга «Корпоративная стратегия» является одним из лучших практических руководств по стратегическому менеджменту. Альфред Д. Чандлер впервые в рамках исторического анализа исследовал генезис фирмы через соотношение внешнего окружения, стратегии развития и организационной структуры управления. Кеннет Эндрюс сконцентрировал свои исследования на роли и функциях высшего руководства в процессе разработки и реализации стратегии развития предприятия. Под его руководством сложилась и несколько десятилетий плодотворно работает знаменитая Гарвардская группа.

Обычно последовательность развития стратегического менеджмента представляют как матрицу сравнения долговременных и многофакторных систем управления (табл. 1.1).

Таблица 1.1. Матрица сравнения долговременных и многофакторных систем управления

| Параметры | Бюджетирование | Долгосрочное планирование | Стратегическое планирование | Стратегический менеджмент |
|---------------------|---|---|--|--|
| Допущения | Прошлое повторяется | Тенденции сохраняются — экстраполяция | Новые явления / тенденции предсказуемы | Частичная предсказуемость по слабым сигналам |
| Тип изменений | Медленное реакции фирмы | Сравним с реакцией фирмы | | Быстрее реакции фирмы |
| Процесс | Циклический | | | Реальное время |
| Основа управления | Контроль отклонений, комплексное управление | Предвидение роста, основ и возможностей | Изменение стратегических параметров | Учет развития рынка и внешней среды |
| Акцент в управлении | Стабильность/реактивность | Предвидение ситуации | Исследование ситуации | Творчество |
| Период | 1900 г. — 1950-е гг. | 1950-е — 1970-е гг. | 1970-е — 1990-е гг. | с 1990-х гг. |

На подавляющем большинстве предприятий (от мелких фирм до крупнейших корпораций) существует целый ряд уровней управления, которые удобно представить в виде пирамиды (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Уровни управления компанией

Самый верхний уровень – стратегический. Соответствующий менеджмент формирует очень важный функционал, обеспечивающий связь интересов собственников с властью, с персоналом предприятия и потребителями, т.е. увязывающий интересы компании с интересами внешней среды и других заинтересованных лиц.

На стратегическом уровне понимание того, какой набор управляющих систем должен быть в компании, является очень важным. Общее представление такого набора в виде схемы (рис. 1.2) может стать базой для создания организационной структуры.

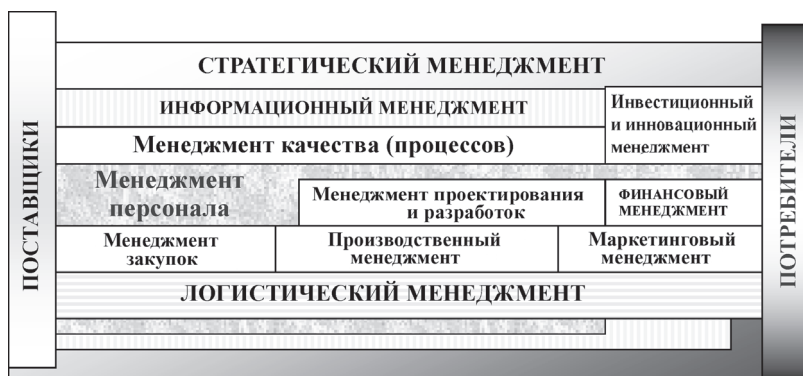


Рис. 1.2. Набор управляющих систем в компании

Каждый компонент этого набора должен работать безупречно и на единую цель, если компания хочет добиться устойчивого развития, ибо набор менеджментов – это набор действий конкретных руководителей и их подчиненных, несогласованное функционирование

которых ведет к дисгармонизации системы и ее гибели. И наоборот, гармонизация функционалов, удаление межфункциональных барьеров на стратегическом уровне обеспечивают устойчивое развитие, которое ведет к *устойчивому успеху*. На стратегическом уровне при разработке целей необходимо правильно выстроить логику определения того, какие компоненты управления, какие центры ответственности и базовые составляющие зрелости могут обеспечить устойчивый успех и развитие. Опасности бюрократизации, излишнего администрирования и недостаточная ориентация на потребителя возникают при формальном понимании уровня зрелости и пренебрежении положением компании на кривой жизненного цикла, виной чему может быть неправильное понимание роли организационной структуры.

Правильное понимание начинается с определения того, какой набор систем менеджмента необходим для достижения стратегических целей и последующего удовлетворения ожиданий потребителя в рамках стратегического менеджмента. Тогда и существующие на предприятии правила и регламенты, которые созданы и функционируют традиционно, могут быть обоснованно пересмотрены на основе политических установок. (Подробнее о выстраивании логики создания организационной структуры говорится в следующих темах книги.)

Стратегический менеджмент — это, на первый взгляд, нечто, имеющее дело с управлением и длительными сроками. На самом деле суть этого понятия связана не только с далеким будущим. Стратегический менеджмент — это инструмент владельцев компаний и топ-менеджеров, позволяющий отследить и учесть факторы, которые могут повлечь за собой необходимость пересмотра целей и корректировку общего направления развития. Для владельцев и высших руководителей этот вид деятельности обеспечивает принятие стратегических управленческих решений, определяющих долговременное развитие организации и отражающих реакцию на события, за которыми могут стоять не только факторы, связанные с основной деятельностью компании. В свете сказанного *суть стратегического менеджмента* можно определить как способность находить быстрые и эффективные ответы на три важнейших вопроса:

1. В каком положении компания находится в настоящее время?
2. В каком положении компания рассчитывает находиться через три года, пять, десять лет?
3. Каким способом достигнуть желаемого положения?

Скорость принятия решений в стратегическом менеджменте очень важна, несмотря на то, что он имеет дело с очень длительными сро-

ками и с огромным количеством воздействующих факторов, которые подвергаются в нем анализу. Процедура создания стратегий только тогда имеет смысл, когда она направлена на разрешение определенной дилеммы, которая представляет собой проблему выбора одного из двух пониманий развития, о которых топ-менеджеры говорят:

- мы испытываем давление со стороны руководства, чтобы делать акцент на действиях, приносящих *улучшения в краткосрочной перспективе*;

- мы испытываем давление со стороны руководства, чтобы совершать действия, которые обеспечат *непрерывность бизнеса в будущем*.

Конфликт существует потому, что действия руководителя по непрерывному улучшению системы бизнеса в краткосрочной перспективе совершенно не похожи на действия по достижению роста в будущем. Пути решения конфликта заключаются в попытке организовать бизнес так, чтобы совершаемые сегодня действия были полностью согласованы с действиями, которые необходимы для обеспечения роста в будущем, т.е. создания *стратегии*. Для этого и осуществляется то «решение-инъекция», которое должно помочь в разрешении *основного конфликта*, существующего длительное время почти в каждой организации.

Следует отметить, что часть организаций пытаются устранить этот конфликт, приступая к стратегическому планированию, чего сегодня явно недостаточно, ибо требуется гораздо большее, а именно – стратегическое управление. Главное, чтобы владельцы и топ-менеджеры компаний осознали, что стратегия и процедура ее создания и исполнения – это не дань моде, а одна из функций руководителя.

Сегодня выделяют 10 школ стратегического менеджмента (табл. 1.2).

Школа дизайна – детище К. Эндрюса, принадлежащего к Гарвардской группе. Построена на двух фундаментальных принципах:

- формирование стратегии происходит путем нахождения соответствия между характеристиками фирмы и теми возможностями, которые определяют ее позицию во внешней среде;

- стратегия, разработанная для конкретной организации, уникальна и формируется вне всяких шаблонов и заранее определенных стандартов.

Стратегия в этой школе разрабатывается на основе SWOT-анализа. Подход к разработке стратегии отличается крайней неформальностью, что приводит к существенному различию стратегий, разрабатываемых на базе методик этой школы. Внимание сторонников первой из школ, на базе которой в 1960-х гг. образовались две

другие, концентрируется на построении стратегии как на процессе *неформального дизайна* (в смысле конструирования, проектирования, моделирования), а по сути – процессе осмысления и проработки.

Таблица 1.2. Школы стратегического менеджмента

| № п/п | Школа | Суть процесса стратегического менеджмента | Группы школ |
|-------|---------------------|--|---|
| 1 | Дизайна | Формирование стратегии как процесс осмысления | Имеют предписывающий характер |
| 2 | Планирования | Построение стратегии как формальный процесс | |
| 3 | Позиционирования | Построение стратегии как аналитический процесс | |
| 4 | Предпринимательства | Построение стратегии как процесс предвидения | Основываются на реальности постоянной актуализации |
| 5 | Когнитивная | Построение стратегии как ментальный процесс | |
| 6 | Обучения | Построение стратегии как развивающийся процесс | |
| 7 | Власти | Построение стратегии как переговорный процесс | |
| 8 | Культуры | Построение стратегии как коллективный процесс | |
| 9 | Внешней среды | Построение стратегии как реактивный процесс | |
| 10 | Конфигурации | Построение стратегии как процесс трансформации | Осуществляют мониторинг зрелости и жизненного цикла |

Школа планирования – плод разработок И. Ансоффа. Ее расцвет (в виде волны публикаций и обращения к ней практиков) пришелся на 1970-е гг. Используемые в ней методологии во многом перекликаются со школой дизайна, хотя есть одно принципиальное отличие – процедуры и методы в школе планирования имеют строго определенную последовательность шагов, почти на грани автоматизма. В качестве шаблона для разработки стратегии в этой школе используется строго установленный набор контрольных таблиц, поддерживаемый соответствующими моделями. Основной инструментарий данной школы – *вектор роста* из матрицы И. Ансоффа «товар–рынок» и соответствующие модели диверсификации на основе портфельного анализа.

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|--|----|
| ОСНОВНЫЕ СОКРАЩЕНИЯ И ОБОЗНАЧЕНИЯ..... | 3 |
| ПРЕДИСЛОВИЕ..... | 5 |
| Тема 1. БАЗИС И ИСТОРИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ | 7 |
| 1.1. Сущность и необходимость стратегического менеджмента, его место в системе управления организацией | 7 |
| 1.2. Процессы стратегического менеджмента..... | 15 |
| 1.3. Иерархия стратегий предприятия. Основные элементы и содержание стратегического менеджмента. Стратегическое мышление и стратегическая команда..... | 18 |
| 1.4. Стратегическая бизнес-единица и стратегическое направление деятельности. Бизнес-стратегия. Позиционирование | 22 |
| 1.5. Основные понятия и определения стратегического менеджмента .. | 24 |
| Тема 2. КОМПОНЕНТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА И СИСТЕМА ЦЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ | 28 |
| 2.1. Иерархия целей предприятия..... | 28 |
| 2.2. Стратегический менеджмент и его компоненты. Стратегическое видение и миссия..... | 30 |
| 2.3. Стратегические цели и задачи. SMART-подход | 34 |
| 2.4. Стратегические и финансовые цели как комплекс. Стоимость бизнеса ... | 38 |
| 2.5. Корпоративная социальная ответственность (КСО) | 43 |
| Тема 3. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ПРЕДПРИЯТИЯ | 46 |
| 3.1. Предварительная диагностика компании. Анализ финансовых показателей..... | 46 |
| 3.2. Анализ внешней среды организации. PEST-анализ и модель Портера .. | 49 |
| 3.3. Сегментация рынка, потребительские предпочтения и ключевые факторы успеха. Гребешковый анализ | 58 |
| Тема 4. АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ .. | 65 |
| 4.1. Анализ цепочки создания ценности. Кривая ценности..... | 65 |
| 4.2. Анализ конкурентоспособности по бизнес-модели и ключевым факторам успеха..... | 70 |
| 4.3. SWOT/ TOWS-анализ | 73 |

| | |
|--|----|
| 4.4. Бенчмаркинг. Конкурентное преимущество. Ключевые компетенции и корпоративная культура | 77 |
|--|----|

Тема 5. КОНКУРЕНТНЫЕ СТРАТЕГИИ 84

| | |
|---|----|
| 5.1. Конкурентные стратегии. Подход к их выбору на базе типовых конкурентных стратегий М. Портера | 84 |
| 5.2. Стратегии, концентрирующиеся на продукте | 88 |
| 5.3. Отраслевые корпоративные стратегии | 90 |
| 5.4. Обманные стратегии | 92 |
| 5.5. Другие стратегии | 94 |

Тема 6. ПОРТФЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ И СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ВЫБОР .. 97

| | |
|--|-----|
| 6.1. Методы портфельного анализа | 97 |
| 6.2. Ранние модели портфельного анализа | 99 |
| 6.3. Популярные модели портфельного анализа | 103 |
| 6.4. Практика осуществления анализа | 108 |
| 6.5. Выбор стратегического направления в бизнесе | 111 |

Тема 7. СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ КОРПОРАТИВНОЙ СТРАТЕГИИ 115

| | |
|--|-----|
| 7.1. Корпоративное управление как базис стратегического менеджмента .. | 115 |
| 7.2. Современный взгляд на стратегический менеджмент и корпоративную стратегию в условиях глобализации и изменения сути конкуренции .. | 117 |
| 7.3. Новые факторы, обусловленные ускоряющимся прогрессом техники и технологий | 122 |
| 7.4. От альянсов до холдингов: причины, методы и практика создания сложных корпоративных образований. Слияния и поглощения | 125 |
| 7.5. Стратегии и стратегические планы и особенности управления функционированием сложных корпоративных образований | 128 |

Тема 8. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ КОМПЕТЕНЦИЯМИ И ЖИЗНЕННЫМ ЦИКЛОМ КОМПАНИИ ДЛЯ ЕЕ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ 132

| | |
|--|-----|
| 8.1. Суть и содержание устойчивого развития | 132 |
| 8.2. Подходы к определению и управлению ЖЦК | 136 |
| 8.3. Использование подходов Адизеса в стратегическом менеджменте .. | 140 |
| 8.4. Выявление тенденций и оптимизации стратегии | 143 |
| 8.5. Уровень зрелости компании, стратегические компетенции и их мониторинг | 146 |
| 8.6. Связь компетенций с уровнем зрелости и самооценка | 152 |

| | |
|---|-----|
| Тема 9. РЕАЛИЗАЦИЯ ВЫБРАННОЙ СТРАТЕГИИ С ПОМОЩЬЮ ЕЕ РАЗВЕРТЫВАНИЯ | 156 |
| 9.1. Модели реализации стратегии | 156 |
| 9.2. Обзор подходов к разворачиванию стратегий | 165 |
| 9.3. Выбор и реализация варианта разворачивания стратегии по вертикали и по горизонтали | 175 |
| 9.4. Разработка политик и декомпозиция стратегических планов | 178 |
| 9.5. Суть, особенности и содержание операционной стратегии | 181 |
| 9.6. Функциональные стратегии | 189 |
| 9.7. Стратегии для устойчивого развития и конкурентоспособности организации | 203 |
| Тема 10. ПРАКТИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ | 210 |
| 10.1. Управление в условиях стратегических неопределенностей по сильным и слабым сигналам | 210 |
| 10.2. Подход, основанный на теории антихрупкости Нассима Талеба. | 213 |
| 10.3. Метод выбора стратегических позиций и ранжирования стратегических задач | 216 |
| 10.4. Управление в условиях спонтанных изменений. Подходы Джона Коттера | 222 |
| 10.5. Подходы к оценке и контролю стратегии, оценочные методы. | 227 |
| 10.6. Стратегический анализ рисков предприятия. | 230 |
| 10.7. Мониторинг и измерение рисков | 235 |
| 10.8. Аутсорсинг и субконтракция. Стратегические альянсы. | 238 |
| Тема 11. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА | 245 |
| 11.1. Роль малого и среднего бизнеса в глобальных стратегиях крупных предприятий и корпораций | 245 |
| 11.2. Необходимость стратегии для МСП и ее формирование на основе подхода Остервальдера | 247 |
| 11.3. Особенности стратегического менеджмента на базе подхода Остервальдера и метода Lean Startup | 250 |
| 11.4. Специфика реализации стратегических планов и стратегического контроля для МСП | 258 |
| РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА | 262 |
| Приложение. ПРИМЕРЫ МИССИЙ И ЦЕЛЕЙ КОМПАНИЙ ПО СФЕРАМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ | 265 |