

Стратегический менеджмент

Принцип верификации и фальсификации

На основе теории можно строить гипотезы, которые проверяются эмпирически, и есть вероятность их экспериментального опровержения

Методическое обеспечение

- Фляйшер К., Бенсуссан Б. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе. -М.: БИНОМ, 2013.
- Грант Р.М. Современный стратегический анализ. - СПб.: Питер, 2008.
- <http://www.strategy.bos.ru>
- Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент- ЮНИТИ, 2008
- Портер М. Конкуренция – Вильямс, 2006
- Моделирование в Excel.

А может ли менеджмент быть не стратегическим?

- Стратегический менеджмент как способ управления
 1. **Периодический пересмотр стратегии**
 2. **Адаптация к внешней среде**
(Моделирование → выявление необходимости изменений → разработка стратегии → подбор адекватных приемов → реализация стратегии)
 3. **Интрапренерство**
- Поддерживающие системы
 - Нормативное планирование
(бюджетирование, контроллинг)
 - Долгосрочное планирование
(управление в системе сбалансированных показателей)
 - Стратегическое планирование
 - Управление с учетом мониторинга
(выбор стратегических позиций, ранжированные задачи, слабые сигналы)
 - Управление в условиях неожиданных событий

Влияние внешней среды

1. Периодический пересмотр стратегии

- Стабильная (1-2 балла)

2. Адаптация к внешней среде

(Моделирование → выявление необходимости изменений → разработка стратегии → подбор адекватных приемов → реализация стратегии)

- Меняющаяся в определенном направлении (2-4 балла)

3. Интрапренерство

- Неожиданная или искусственно формируемая (4-5 баллов)

Историческая аналогия

- 1. Массовое производство (диктат производителя)**
 - Стабильная (1-2 балла)
- 2. Массовый сбыт (рыночная ориентация, клиентоориентированность)**
 - Меняющаяся в определенном направлении (2-4 балла)
- 3. «Без закономерностей» (создание потребителя, рынка)**
 - Неожиданная или искусственно формируемая (4-5 баллов)

Промышленный переворот:

рост уровня производительности труда в обрабатывающих отраслях в развитых промышленных странах (6-18 раз)

Преобладающая стратегия (как средство достижения целей):

«Предприятие, предложившее стандартный продукт по самой низкой цене, должно непременно получить прибыль»

«Дайте им её любого цвета,
только пусть она будет
черная»

Г. Форд

1930 г. –

- Насыщение спроса
- Рост доходов населения в развитых промышленных странах

Осознание влияния спроса на объемы и структуру производства:

«Организация выпуска продукта в соответствии с текущими запросами рынка (потребителей)»

потребность → **маркетинг** → НИОКР → производство → сбыт → прибыль

Середина XX века - ?

- Стратегия успеха

НИОКР → производство → маркетинг →
потребность → сбыт → прибыль

Условие: рафинированный спрос

Дополнительные проблемы акционерной экономики

Наемный менеджер

- Личные интересы (престиж, социальный статус)
- Постоянный доход и бонусы от выручки
- Рабочее место – основная ценность
- Несет ответственность за результаты деятельности в соответствии с установленными целями

Собственник

- Рост стоимости компании
- Процент от прибыли
- Инвестирование – часть состояния
- Не несет личной ответственности за результаты. При ущербе компании теряет дивиденды

Следствие проблем

Наемный менеджер

Развитие предприятия за счет собственных средств (прибыль, дополнительная эмиссия)

Собственник

Развитие предприятия за счет внешних источников (кредит, облигации) и получение дополнительного эффекта

Делать вещи правильно

Делать правильные вещи

**Нестабильность –
эмпирическая характеристика,
отражающая уровень
изменчивости внешней среды**

Методика оценки уровня неустойчивости

1. Определить 5-7 факторов, которые будут определять развитие бизнеса
2. Проверить, есть ли факторы, отвечающие за спрос, предложение и цену.
3. Дать вероятностную оценку изменения каждого фактора.
4. Определить средний уровень изменчивости каждого фактора.
5. Определить средний уровень неустойчивости для бизнеса.

Привычность событий	Привычно	Изменение в строго определенной последовательности	Неожиданно, но были аналогии в прошлом	Неожиданно	
Темп изменений внешней среды	Медленнее, чем реакция фирмы		Сравнимо с реакцией фирмы	Быстрее, чем реакция фирмы	
Возможности для прогнозирования	По аналогии с прошлым	Экстраполяцией		Экспертный опрос проблем и возможностей	Частично по слабым сигналам
Уровень нестабильности	1	2	3	4	5