

# *Стратегический менеджмент*

**Петухов Даниил Валерьевич,  
к.э.н., доцент**

# **Система менеджмента: признаки, виды, принципы**

**Основные признаки современного менеджмента:**

- 1. Исходным моментом организации управления является человек, его потребности, интересы, мотивы, ценности**
- 2. В подходах и методах управления явный приоритет отдается экономическим средствам**
- 3. Характеризуется необходимостью высокого уровня профессионализма управленческого персонала**
- 4. Предполагает достаточную гибкость управления, отзывчивость к нововведениям**
- 5. Предполагает высокие требования к личным качествам менеджера**

# Классификация видов менеджмента

Класс. признак	Вид
По объекту управления	Организационный, Самоменеджмент, Стратегический, Тактический, Оперативный
По функциональной принадлежности	Маркетинг-менеджмент, Кадровый, Финансовый, Инновационный, Логистический, Производственный, Проектный, Коммуникационный
По целевой задаче	Тайм-менеджмент, Менеджмент качества Менеджмент изменений, Антикризисный
По содержанию	Рефлексирующий, Атакующий, Вирусный, Пульсирующий, Проблемно-ориентированный, Сигнальный, Раскрепощённый, Ситуационный

# Закономерности современного менеджмента

- Зависимость теории и практики менеджмента от форм и методов организации экономики
- Определяющее влияние внешней среды
- Соответствие содержания управления форме собственности
- Взаимосвязь субъекта и объекта управления
- Преимущественно плановое управление
- Оптимизация уровней управления

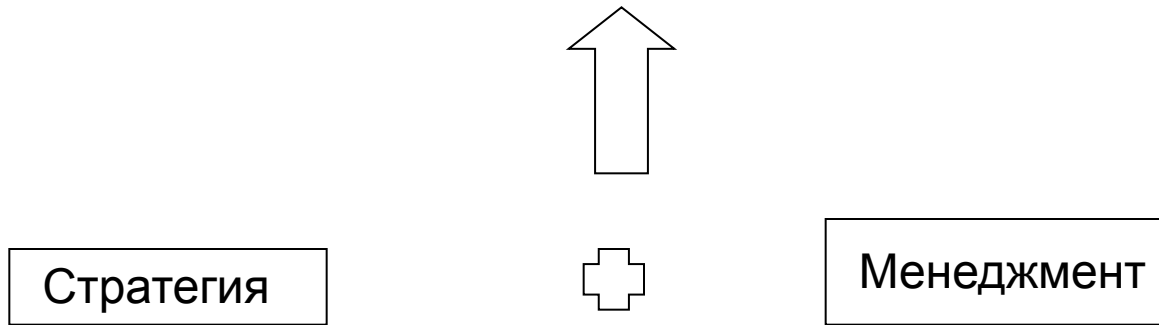


# **СУЩНОСТЬ И ЗАДАЧИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

## **Этапы становления стратегического менеджмента:**

- 1. Бюджетирование и контроль**
- 2. Долгосрочное планирование**
- 3. Стратегическое планирование**
- 4. Стратегический менеджмент**

# Стратегический менеджмент



## Пять аспектов понятия «стратегия»

1. Стратегия как план
2. Стратегия как перспектива
3. Стратегия как ловкий приём
4. Стратегия как позиция
5. Стратегия как паттерн

## Менеджмент –

самостоятельный Вид профессиональной деятельности, направленной на достижение организацией, действующей в рыночных условиях, определенных целей путем рационального использования ресурсов.

# ОСНОВНЫЕ ОПРЕДЕЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Три подхода к определению стратегического менеджмента



Цели и средства

Деятельностный подход

Анализ окружения

«**Стратегическое управление** — это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как на основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в результате позволяет организации выживать и достигать своей цели в долгосрочной перспективе».  
(О.С. Виханский)

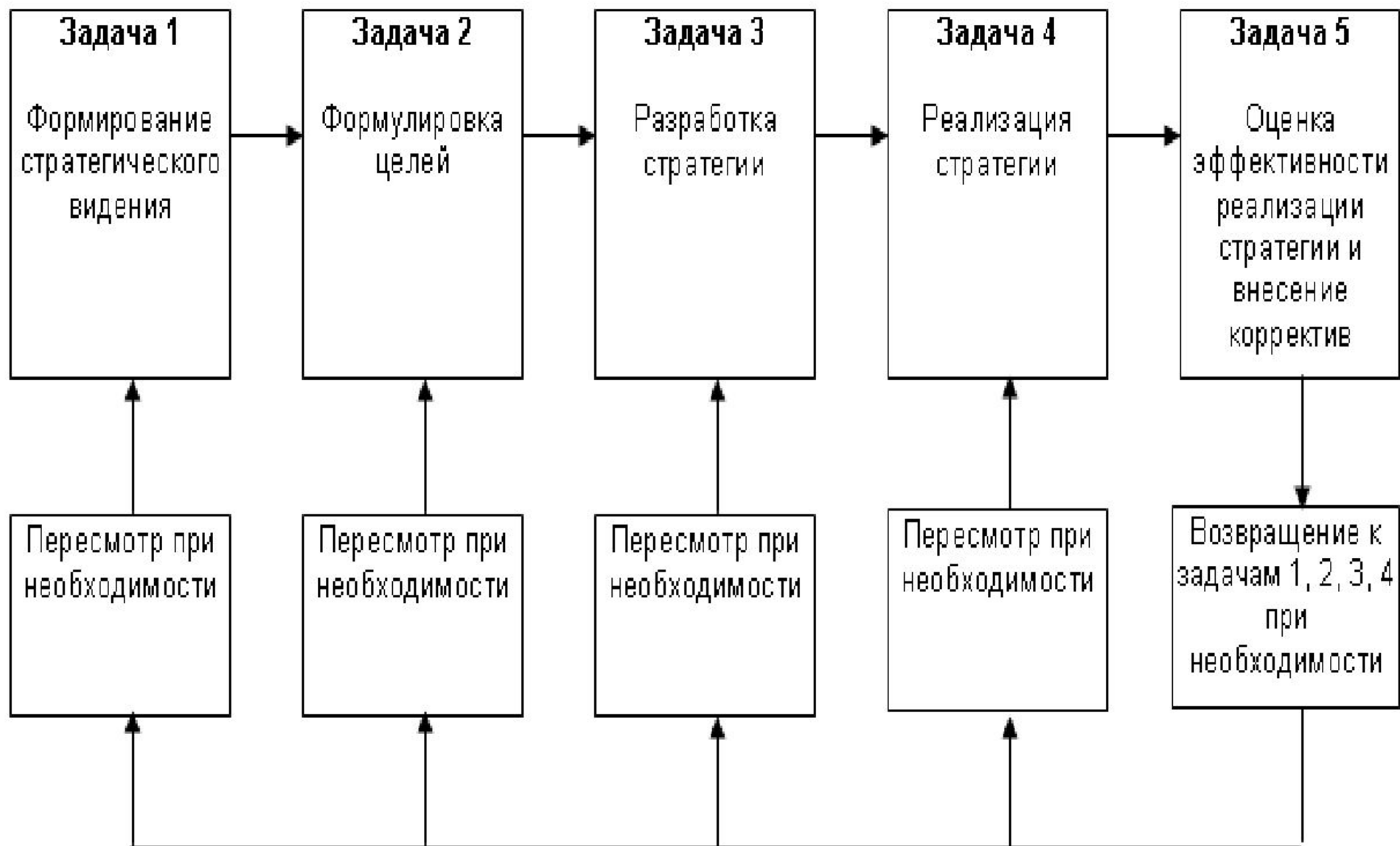
# Основные отличия стратегического и оперативного менеджмента

Стратегический менеджмент	Оперативный менеджмент
мягкие проблемы	жесткие проблемы
планирование на 3-5 лет	планирование на недели, месяцы
высший управленческий персонал	средний и линейный управленческий персонал
ориентация на корпоративные цели	ориентация на локальные цели
риски от неправильных решений высокие	риски от неправильных решений низкие

# Школы стратегического менеджмента

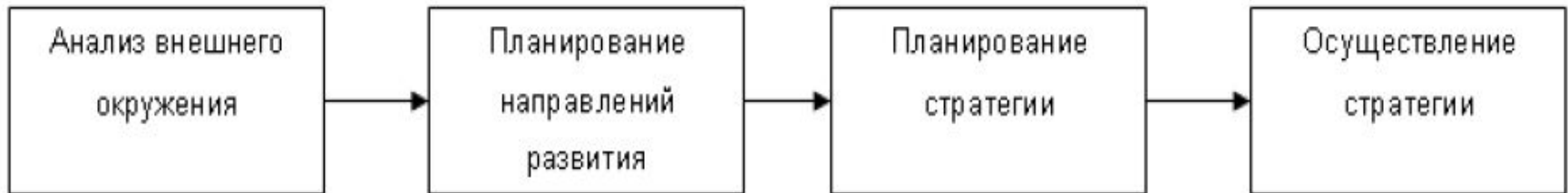
№ п/п	Название школы	Процесс формирования стратегии
1	Школа дизайна	Осмысление
2	Школа планирования	Формальный процесс
3	Школа позиционирования	Аналитический процесс
4	Школа предпринимательства	Предвидение
5	Когнитивная школа	Ментальный процесс
6	Школа обучения	Развивающийся процесс
7	Школа власти	Процесс ведения переговоров
8	Школа организационной культуры	Коллективный процесс
9	Школа внешней среды	Реактивный процесс
10	Школа конфигурации	Процесс трансформации

# СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ как процесс

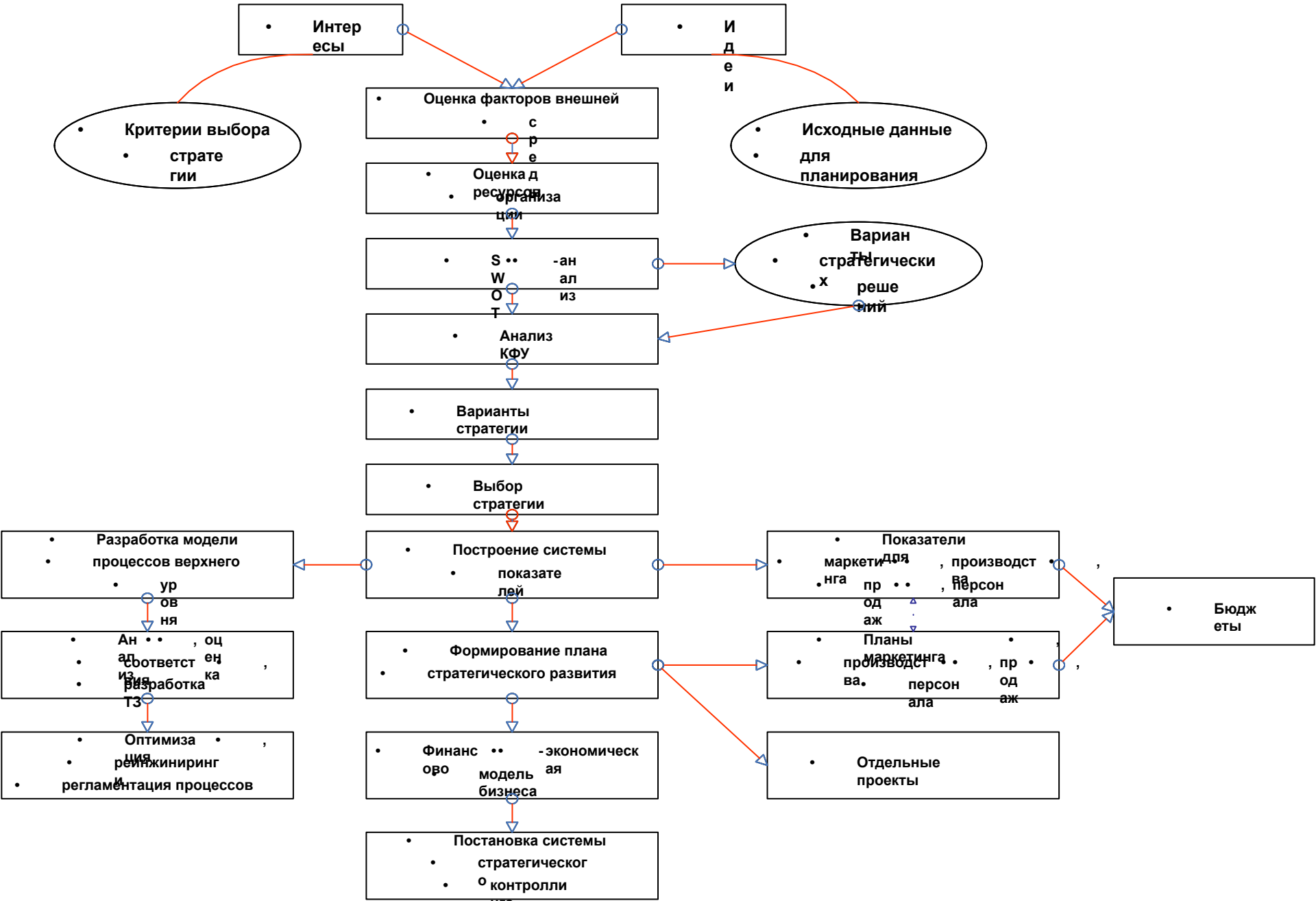


# МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВАНИЯ И ШКОЛЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

## Обобщенная модель стратегического менеджмента



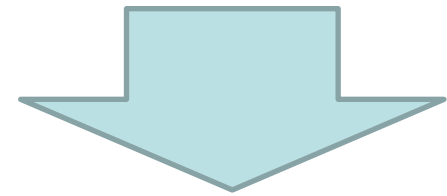
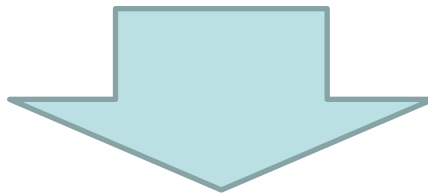
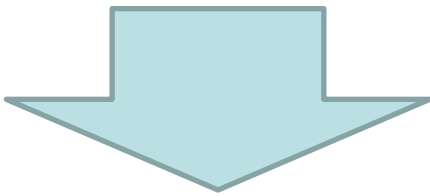
# БЛОК-СХЕМА МОДЕЛИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ





# Миссия и Видение

Миссия – это генеральная цель организации в которой должны присутствовать 3 составляющие



**КЛИЕНТЫ    ПОЛЬЗА    ПРИНЦИПЫ**

Видение – это образ организации в будущем, четко определяющий то состояние к которому организация стремится

# Реализация миссии

## СТРАТЕГИЯ

**определяет основное направление деятельности организации по осуществлению ее миссии**

## ТАКТИКА

**система конкретных мероприятий по реализации стратегии организации и достижению ее целей**

## ПРОГРАМЫ И ПЛАНЫ

**Содержат порядок действий по обеспечению ресурсами и достижению целей организации в определенный период времени**

# Целеполагание

## ЦЕЛЬ:

- 1. Предметный мотив,  
побуждающий к действию**
- 2. Желаемый результат  
деятельности**

# Целеполагание как процесс

## Прогнозирование:

- сбор информации о внешней среде;
- анализ информации;
- оценка возможностей организации;
- разработка сценариев развития событий

## Выработка стратегии и постановка текущих целей:

- по направлениям деятельности;
- построение целевой программы («древа целей»);
- определение критериев и оценочных показателей достижения целей

## Формулировка целевых задач:

- разработка технологии достижения целей

## Доведение целей и задач до исполнителей

# Общие формулировки финансовых и стратегических целей организации

Финансовые цели организации	Стратегические цели организации
Рост доходов	Увеличение доли рынка
Рост прибыли	Сокращение периода от разработки до выведения на рынок нового товара
Увеличение дивидендов	Превосходство над конкурентами по качеству товаров
Повышение рентабельности	Превосходство над конкурентами по издержкам
Увеличение собственного капитала	Лидерство по имиджу
Увеличение активов	Лидерство по технологиям



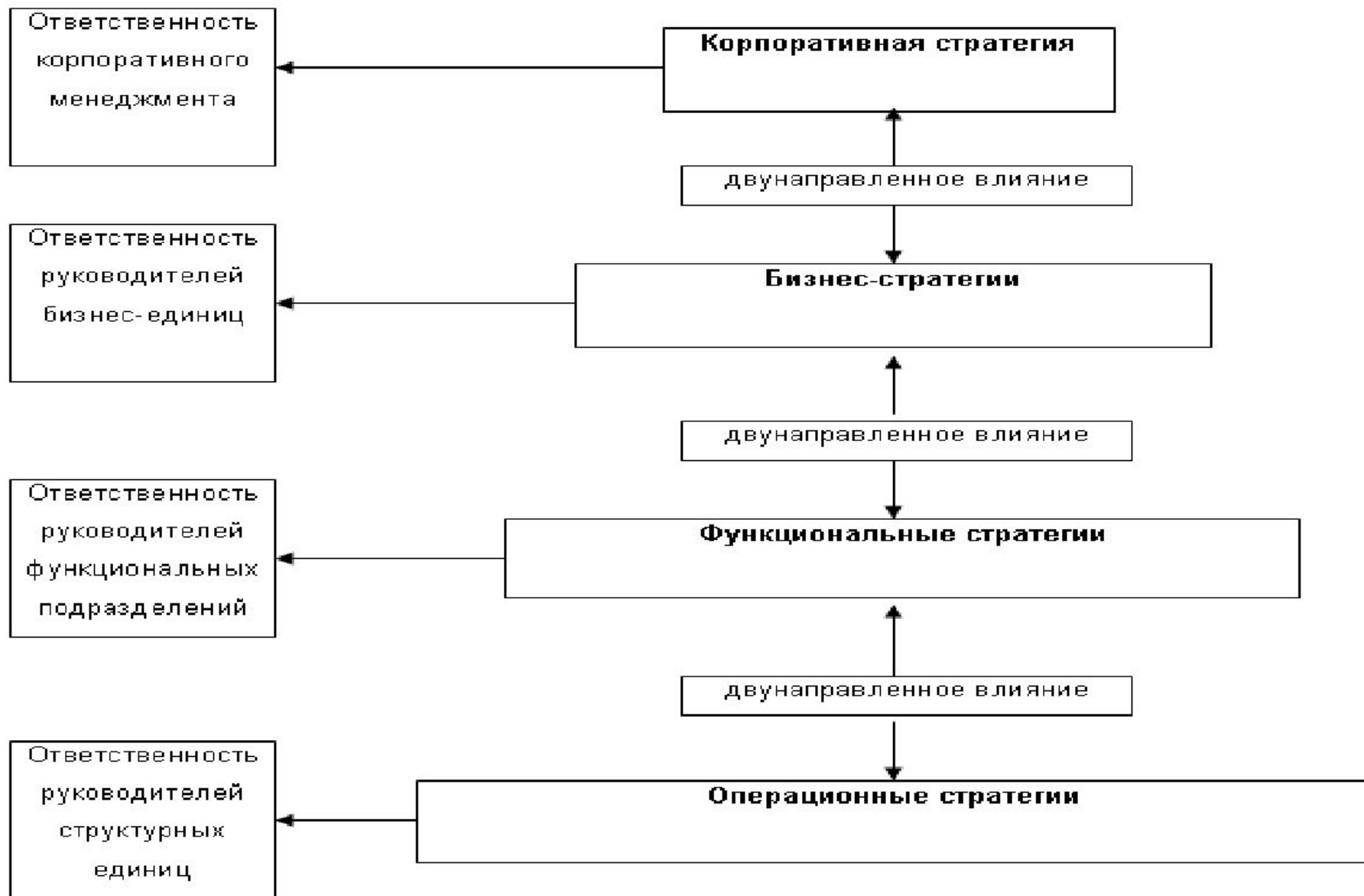
# Требования к целям SMART:

- ❑ **Specific** – конкретная
- ❑ **Measurable** – измеримая
- ❑ **Achievable** – достижимая
- ❑ **Relevant** – актуальная
- ❑ **Time-bound** – определенная по времени

# Иерархия управления организацией



# Четыре организационных уровня и четыре вида стратегий





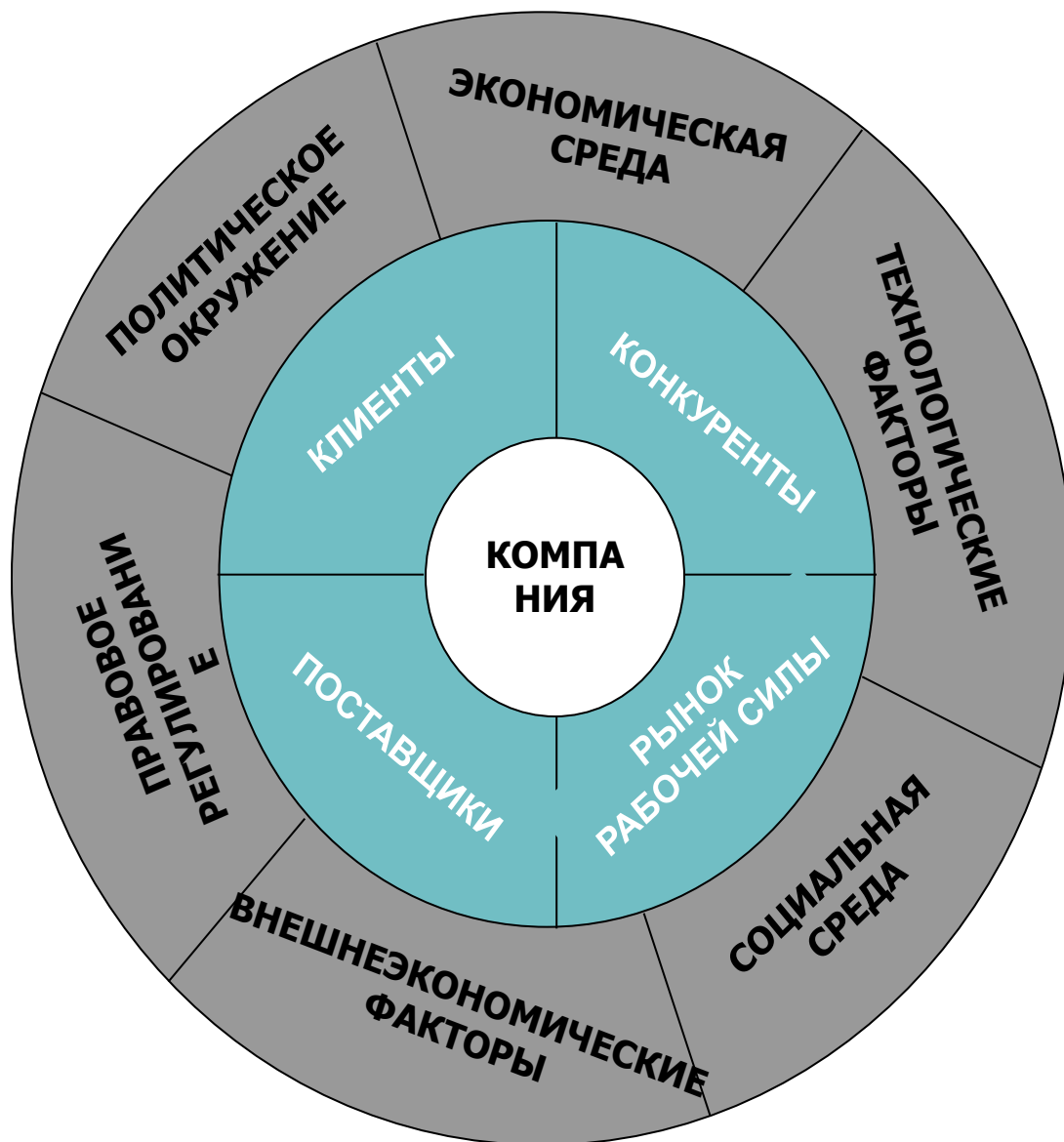
# Среда организации в менеджменте

- Внешняя среда организации часть общей среды, которая рассматривается как совокупность факторов, оказывающих влияние на организацию или ее отдельные части, которые находятся вне контроля организации.
- Внутренняя среда организации – часть общей среды, находящейся под контролем организации. К основным переменным внутри организации относятся цели, структура, задачи, технология и люди.

# Характеристики внешней среды

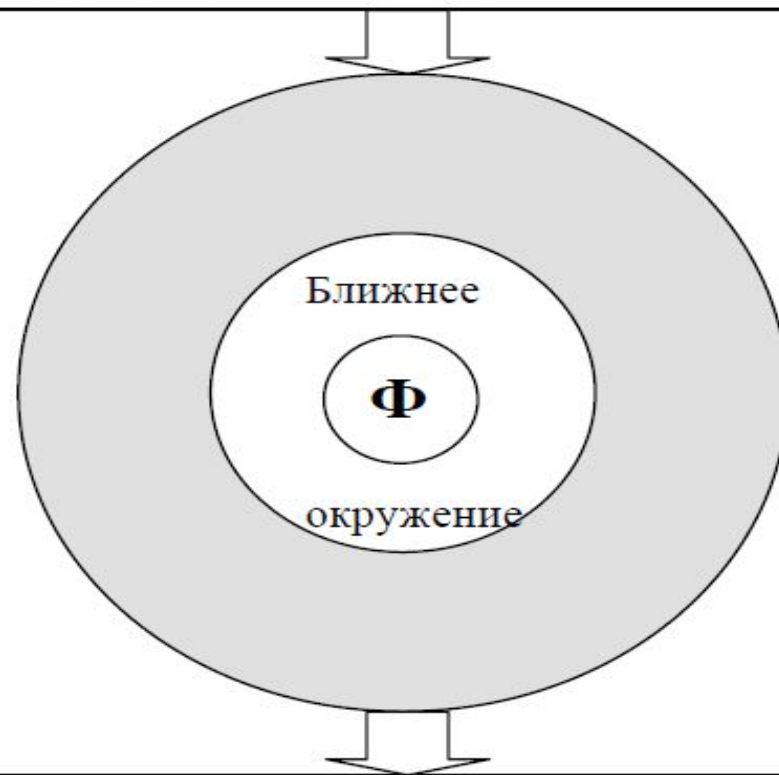
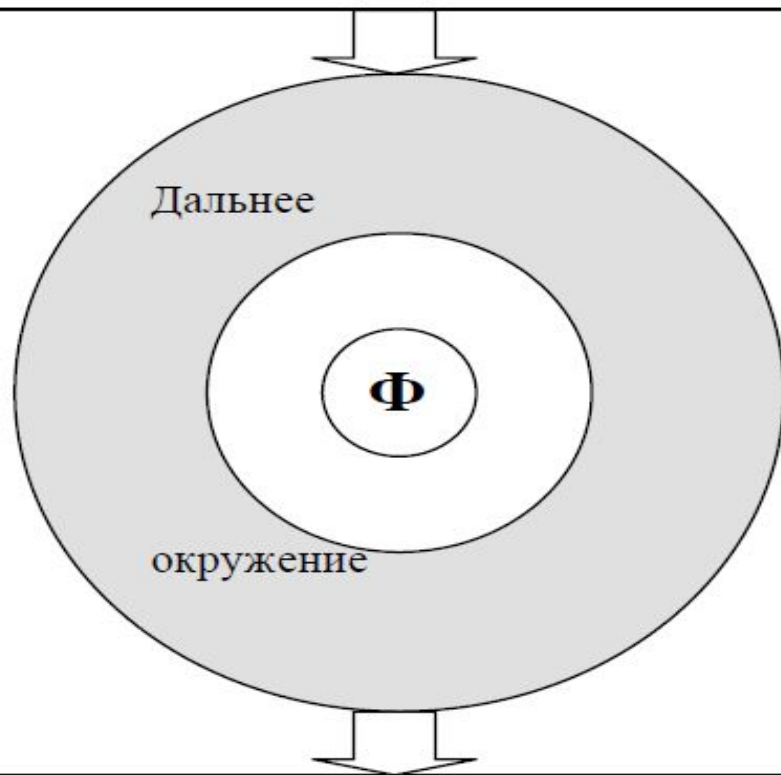
- ❑ Сложность – число факторов, на которые организация должна реагировать
- ❑ Подвижность – скорость изменения внешней среды
- ❑ Неопределенность – отсутствие полной и объективной информации о состоянии внешней среды
- ❑ Турбулентность – наличие большого числа причинных взаимосвязей между факторами внешней среды
- ❑ Взаимосвязанность – уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие

# Структура внешней среды



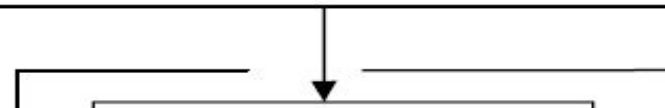
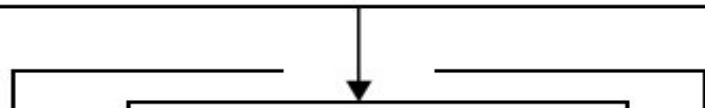
# ОБЩИЙ АНАЛИЗ ФАКТОРОВ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

**Внешняя среда** — совокупность факторов, которые находятся за пределами организации и могут на нее воздействовать.



Факторы

Силы



Факторы

Силы

Политические и  
правовые

Экономические

Социальные и  
культурные

Технологические

PEST-анализ

Внутриотраслевая  
конкуренция

Вероятность  
появления новых  
конкурентов

Вероятность  
появления товаров  
заменителей

Давление  
поставщиков

Давление  
покупателей

5 сил  
Портера

# Проблема неопределенности внешней среды

Сложность



# ОТРАСЛЕВОЙ АНАЛИЗ

## Ключевые факторы отраслевого анализа конкуренции

1. Основные экономические характеристики отрасли

2. Движущие силы конкуренции

3. Ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе

4. Общая привлекательность отрасли

5. Формы и интенсивность конкуренции

6. Самые сильные и слабые конкуренты

7. Вероятные последующие действия конкурентов

# Основные экономические характеристики отрасли

Размер рынка

Степень интеграции

Наличие эффекта обучаемости

Темп роста рынка

Количество покупателей

Степень загрузки производства

Масштаб конкуренции

Каналы распространения

Входные барьеры

Стадия жизненного цикла отрасли

Степень дифференциации

Прибыльность отрасли

Количество конкурентов

Возможность экономии

Темпы внедрения инноваций



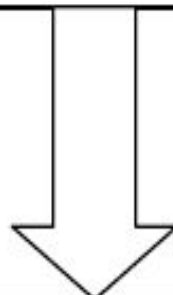
## Примеры стратегического значения экономических характеристик отрасли

Характеристики	Стратегическое значение
Размер рынка	Маленькие рынки менее привлекательны для компаний, чем большие
Темп роста рынка	Быстрорастущие рынки привлекают новых конкурентов, замедление темпов роста рынка усиливает конкуренцию и приводит к вытеснению слабых компаний
Степень вертикальной интеграции	Увеличивает требования к стартовому капиталу, влияет на характер конкуренции и уровень издержек производства у сильно и слабо интегрированных компаний
Быстрое изменение технологии	Повышает риск вхождения в отрасль, т.к. оборудование и механизмы часто устаревают до того, как полностью амортизируются
Быстрое совершенствование продукции	Сокращает жизненный цикл товара (услуги), увеличивает риск ввиду опасности быстрого выведения на рынок новых моделей товара конкурентами
Степень дифференциации продукции	Чем ниже дифференциация, тем сильнее давление покупателей, поскольку им легче перейти от одного производителя к другому
Возможность экономии на масштабе	Увеличивает объем производства и долю рынка, необходимые для обеспечения конкурентоспособного уровня издержек на единицу продукции

# Примеры стратегического значения экономических характеристик отрасли

Характеристики	Стратегическое значение
Степень загрузки производственных мощностей	Излишек производственных мощностей в отрасли приводит к падению цен и доходов компании. Недостаток мощностей — к росту обоих показателей
Входные барьеры	Высокие входные барьеры уменьшают вероятность появления в отрасли новых конкурентов
Прибыльность отрасли	Высокоприбыльные отрасли привлекают на рынок новые компании, низкоприбыльные стимулируют уход компаний в другие отрасли

**Движущие силы конкуренции** — это факторы, вызывающие значительные изменения в отрасли и вынуждающие работающие в ней организации корректировать свои действия.

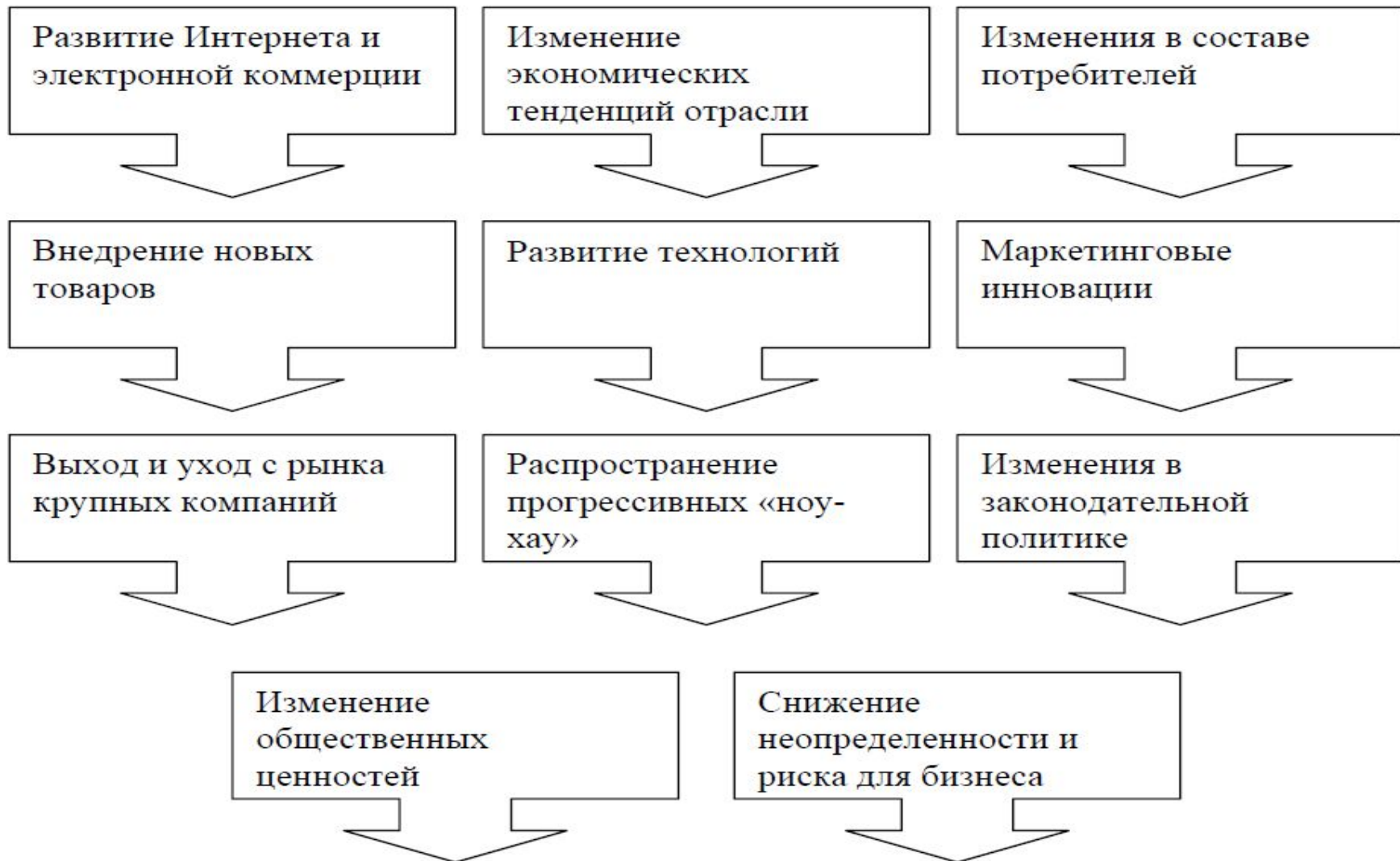


Анализ движущих сил

Выявление движущих сил

Определение степени их влияния на отрасль

Наиболее значимые движущие  
силы конкуренции





**Ключевые факторы успеха (КФУ)** — это элементы, обеспечивающие успех организации; все, что способствует повышению прибыли. К числу КФУ относятся:

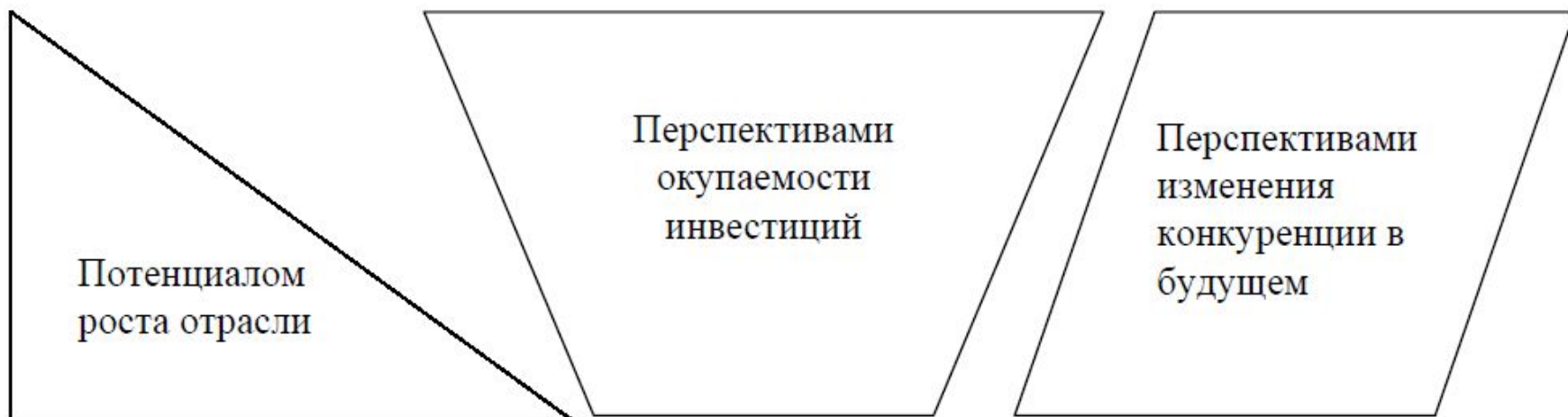
Удачная стратегия

Ресурсы и возможности

Свойства товаров

Профессиональный опыт,  
производительность

## Общая привлекательность отрасли обусловлена:



Влиянием усиления основных движущих сил и изменений во внешней среде на прибыльность отрасли

Степенью риска и неопределенностью в будущем развитии отрасли, серьезностью проблем, стоящих перед отраслью

Влиянием продолжения деятельности в данной отрасли на положение компании в других отраслях, где у нее есть деловые интересы

Конкурентной позицией компании и ее возможным изменением

# 5 сил Портера



# Конкуренция





**Стратегическая группа** — это совокупность конкурирующих компаний с примерно одинаковыми конкурентными стратегиями и положением на рынке либо объединенных **следующими признаками:**

Ассортиментом

Соотношением цена/качество

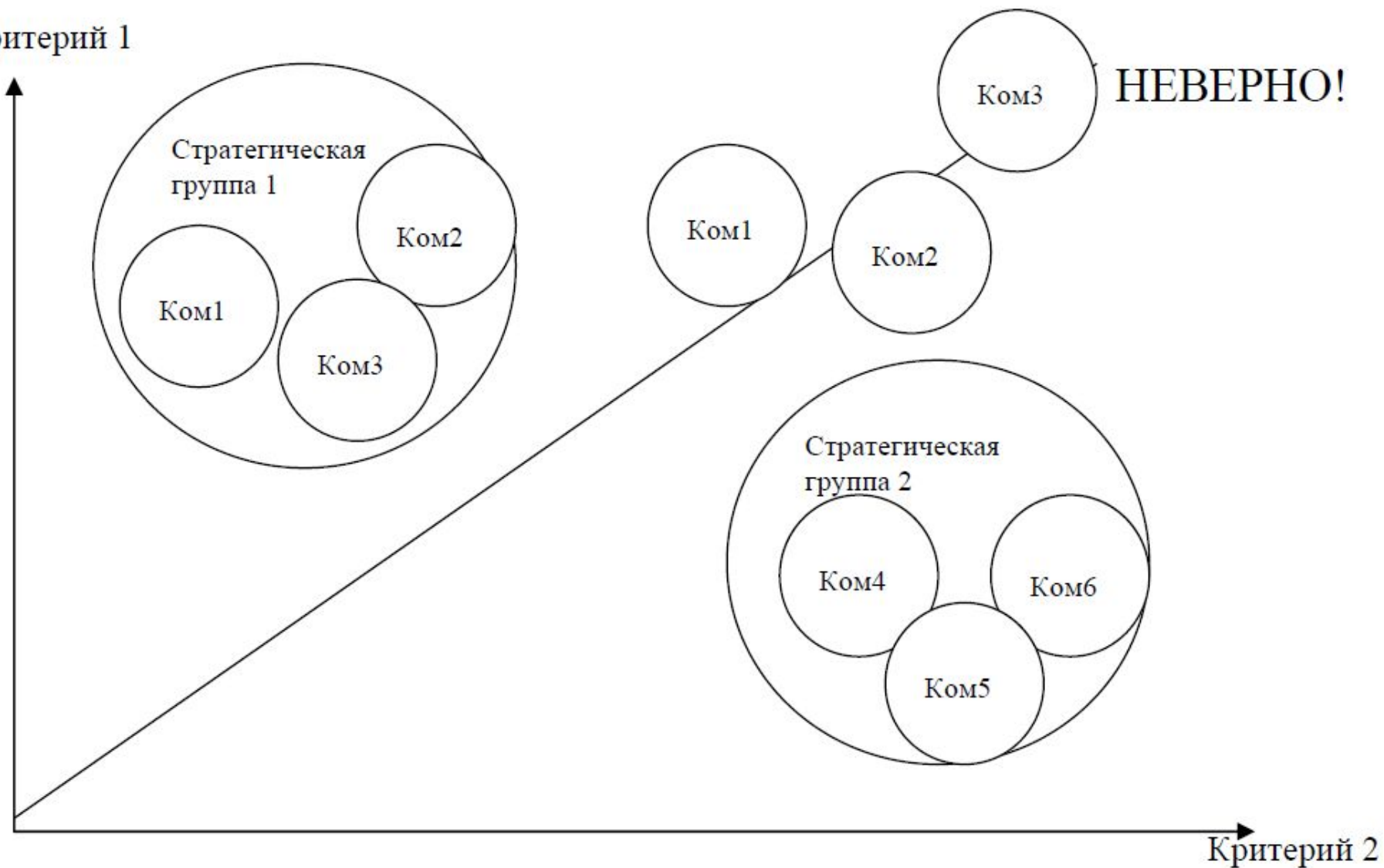
Каналами распространения продукции

Целевыми аудиториями и методами их  
привлечения, технологиями

Уровнем сервиса и технической  
поддержки

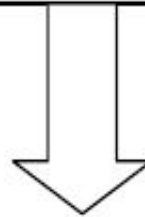
# Схема карты стратегических групп

Критерий 1



# АНАЛИЗ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

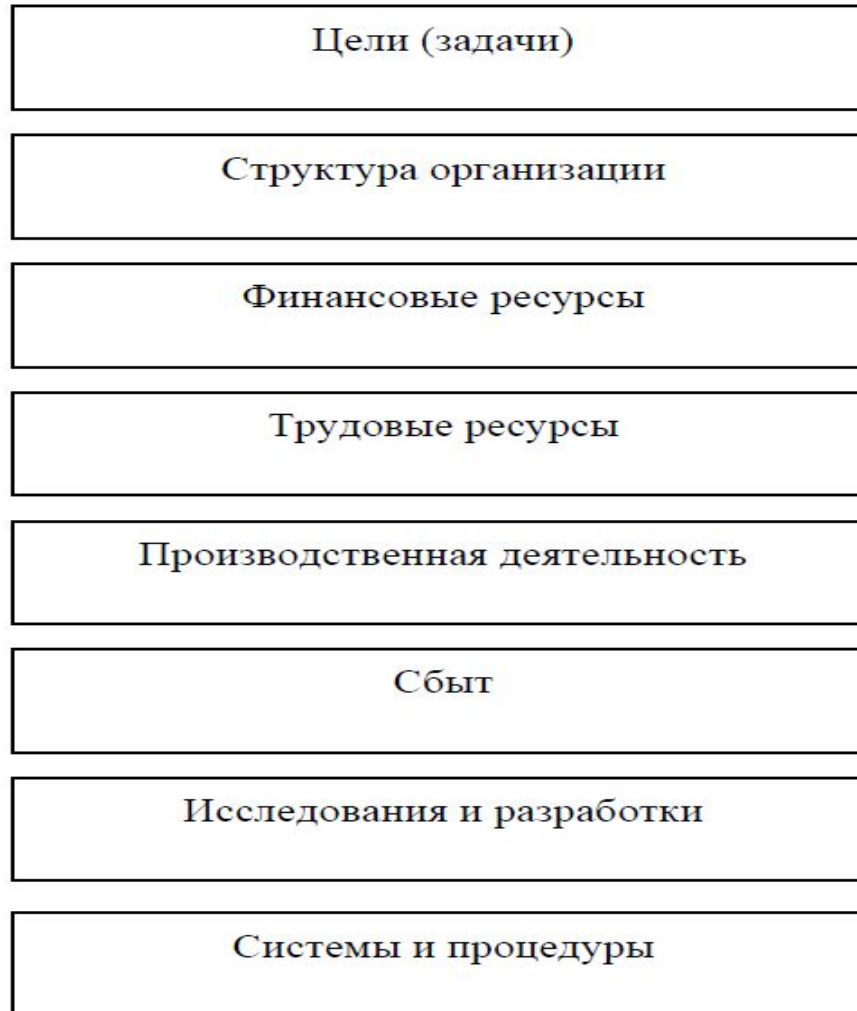
**Внутренний анализ** — это большое количество взаимосвязанных переменных, которые могут быть объединены в несколько групп, где **важнейшими** будут:



Ресурсы и организация корпорации	Рынки и сбыт	Финансирование	Производство, операции и тех. аспекты	Персонал
----------------------------------	--------------	----------------	---------------------------------------	----------

# Стратегическая значимость ключевых элементов организации

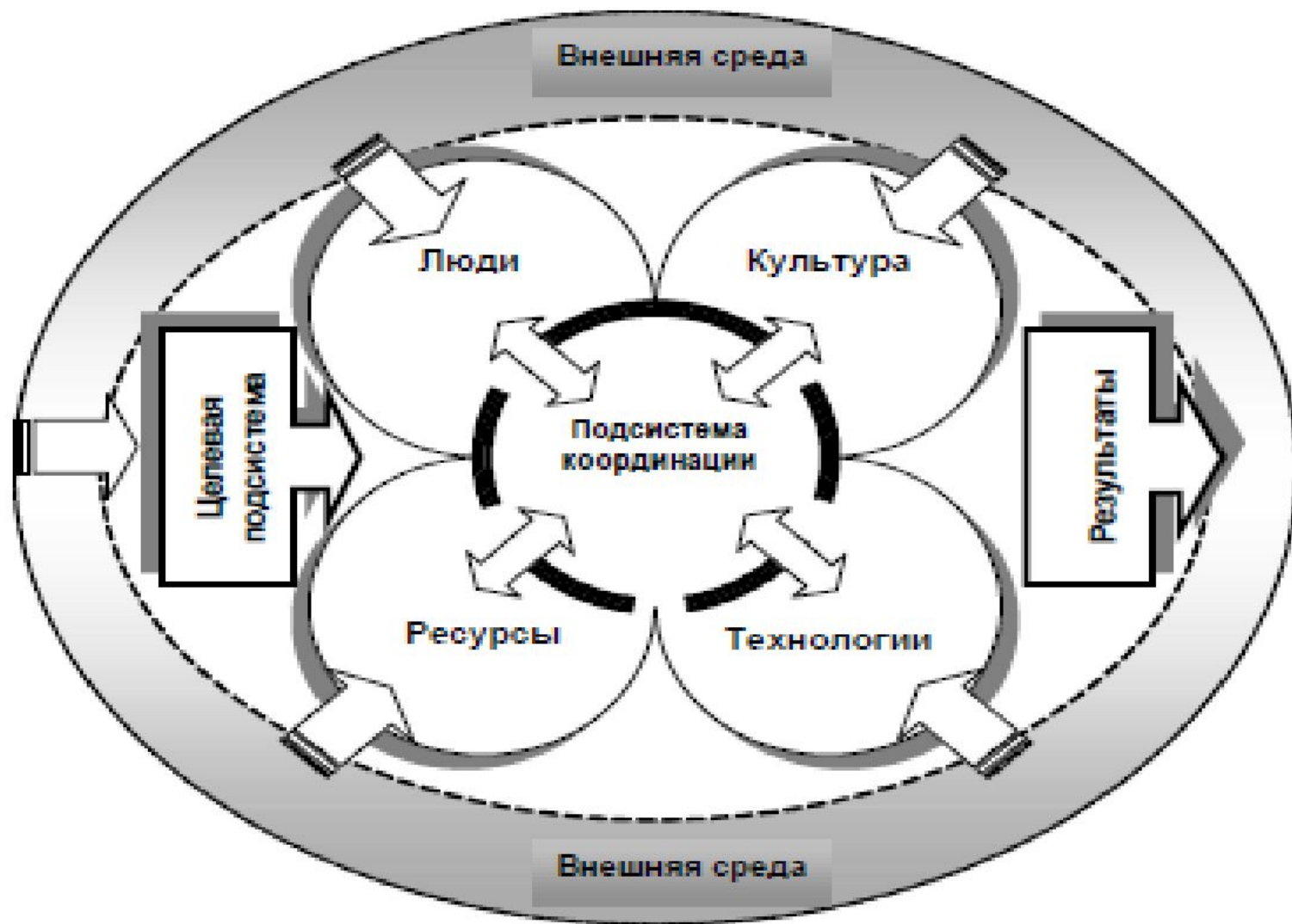
Для рассмотрения ключевых элементов **внутреннего анализа** наиболее полезно принять во внимание **следующую схему**:



# Соответствие типа организационной структуры характеристике внешней среды

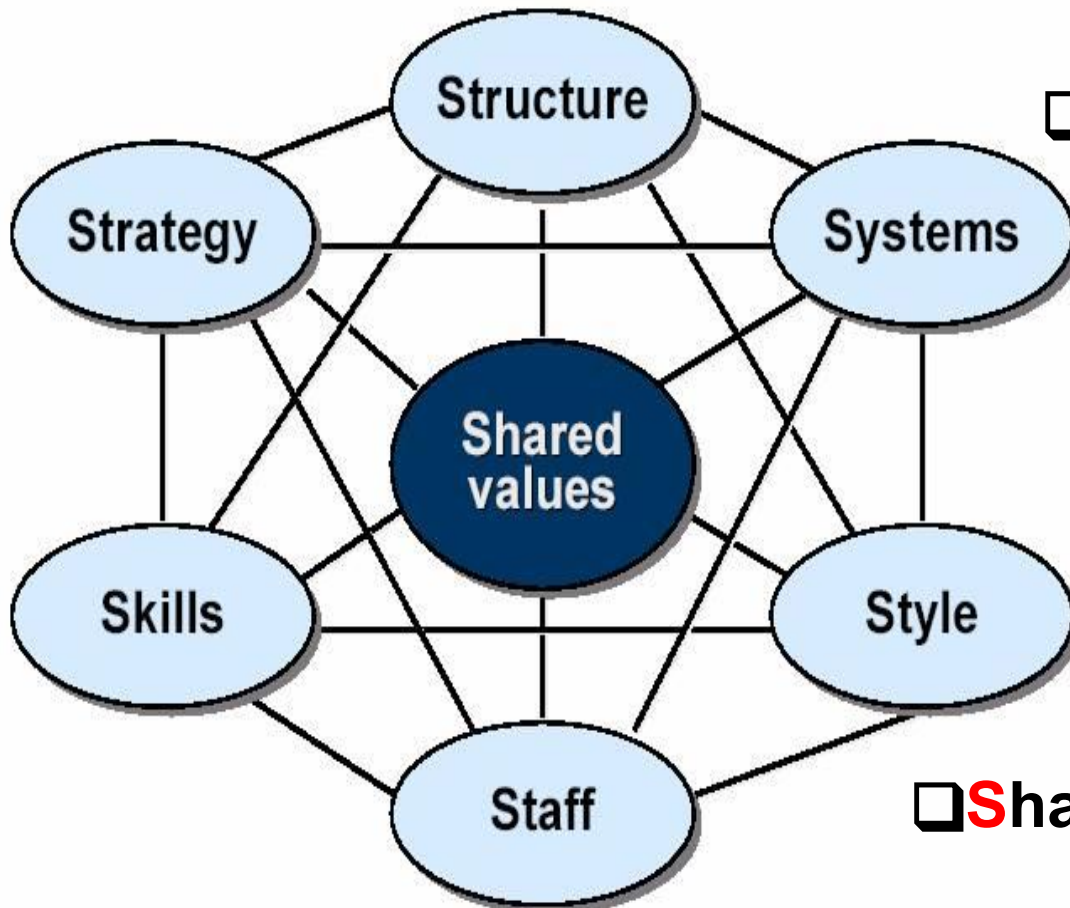
Тип организационной структуры	Характеристика внешней среды
Линейная	Простая - Стабильная
Функциональная	Сложная - Стабильная
Проектная	Простая - Нестабильная
Матричная	Сложная - Нестабильная

# Контекстные подсистемы организации



# Модель «7 S»:

представляет собой перечень принципов,  
позволяющих проанализировать сущность компании



❑ **S**tructure – структура

❑ **S**ystems – системы

❑ **S**kills – навыки

❑ **S**taff – кадры

❑ **S**tyle – стиль

❑ **S**tategy – стратегия

❑ **S**hared values – ценности



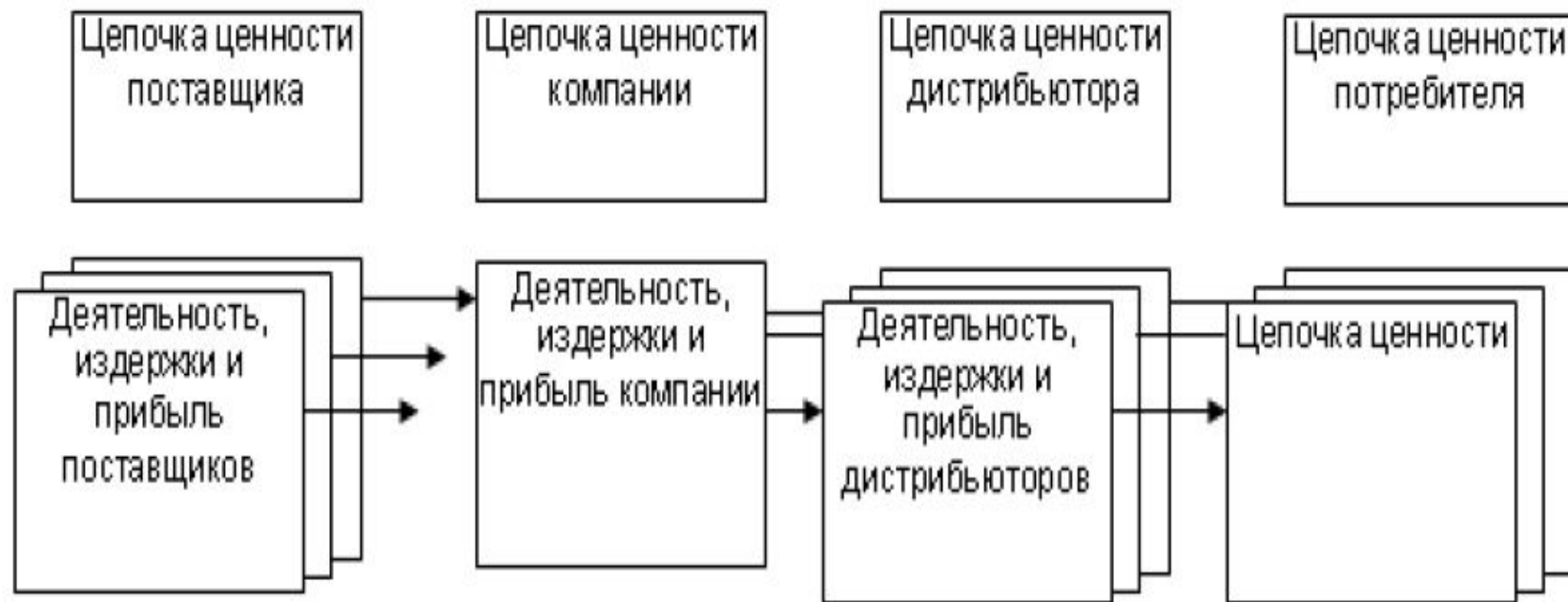
# Этапы стратегического анализа издержек

## 1. Построение внутрифирменных цепочек ценности организации и фирм-конкурентов.





## 2. Построение отраслевых цепочек ценности.



## 3. Сравнение издержек фирм-конкурентов по основным видам деятельности.

## 4. Разработка мер по повышению конкурентоспособности организации.

# SNW-анализ

***(Strength, Neutral, Weakness)*** —  
это анализ сильных, нейтральных  
и слабых сторон организации.

# Таблица SNW-анализа

Наименование стратегической позиции анализа	Качественная оценка позиции		
	Сильная S	Нейтральная N	Слабая W
Стратегия организации			
Бизнес-стратегии, в т.ч.			
Бизнес 1			
Бизнес 2			
Бизнес 3			
Организационная структура			
Конкурентоспособность продуктов компании, в т. Ч.			
Товар 1			
Товар 2			
Товар 3			
Качество торговой марки			
Финансы, как общее финансовое положение			
Финансы, как состояние текущего баланса			

# АНАЛИЗ СООТВЕТСТВИЯ СТРАТЕГИИ

Цель **анализа соответствия стратегии** заключается в определении соответствия реализуемой организацией стратегии внутренним ресурсам, внешним рыночным условиям и конкурентным возможностям. Анализ включает в себя **пять этапов**:

1. Анализ эффективности существующей стратегии организации

2. SWOT-анализ

3. Оценка конкурентоспособности организации по ценам и издержкам

4. Оценка устойчивости конкурентной позиции организации

5. Анализ стратегических проблем организации

## **Для анализа эффективности существующей стратегии могут быть использованы следующие показатели:**

- рост объема продаж организации по сравнению с ростом объема продаж в среднем по отрасли, увеличение (уменьшение) доли рынка по сравнению с конкурентами;
- изменение прибыли и других экономических показателей организации и их сравнение с аналогичными показателями конкурентов;
- изменение финансового состояния организации и ее кредитного рейтинга;
- динамика курса акций организации и соотношение рыночной и номинальной стоимости акций в оценке акционеров;
- репутация и имидж организации у потребителей;
- лидерство организации в технологиях, инновациях, электронной коммерции, качестве продукции, скорости исполнения заказов, уровне цен, быстроте вывода на рынок новых товаров и других параметрах, на основе которых потребители выбирают торговую марку.

# Определение конкурентной силы компании «1»

Ключевые факторы успеха	Вес	Компания «1»	Компании-конкуренты			
			«2»	«3»	«4»	«5»
Качество и характеристики товара	0,1	8 / 0,8	5 / 0,5	10 / 1	1 / 0,1	6 / 0,6
Имидж	0,1	8 / 0,8	7 / 0,7	10 / 1	1 / 0,1	6 / 0,6
Производственные возможности	0,1	2 / 0,2	10 / 1	4 / 0,4	5 / 0,5	1 / 0,1
Использование технологий	0,05	10 / 0,5	1 / 0,05	7 / 0,35	3 / 0,15	8 / 0,4
Дилерская сеть и возможности распространения	0,05	9 / 0,45	4 / 0,2	10 / 0,5	5 / 0,25	1 / 0,05
Инновационные возможности	0,05	9 / 0,45	4 / 0,2	10 / 0,5	5 / 0,25	1 / 0,05
Финансовое положение	0,1	5 / 0,5	10 / 1	7 / 0,7	3 / 0,3	1 / 0,1
Издержки по сравнению с конкурентами	0,3	5 / 1,5	10 / 3	3 / 0,9	1 / 0,3	4 / 1,2
Обслуживание клиентов	0,15	5 / 0,75	7 / 1,05	10 / 1,5	1 / 0,15	4 / 0,6
Сумма весов	1,0	---	---	---	---	---
Общая взвешенная сумма	---	5,95	7,7	6,85	2,1	3,7

Шкала оценок:

1 — очень плохо, 10 — очень хорошо

# Определение конкурентной силы компании «1»

**Пример расчета:**

Вес фактора «имидж» = 0,1

«Имидж» компании «1» оценивается на 8 баллов, следовательно  $\Rightarrow 0,1 \times 8 = 0,8$

В столбец «Компания 1» записываем «8 / 0,8»

Далее в столбце «Компания 1» суммируются все коэффициенты по каждому фактору:  $0,8 + 0,8 + 0,2 + \dots + 0,75$ . В результате получаем общую взвешенную сумму 5.95.

Аналогичную процедуру выполняем по конкурентам.

Затем сравниваем взвешенные суммы.



# АНАЛИЗ ГРУПП ВЛИЯНИЯ

**Стейкхолдер** – группа или индивид, которые могут влиять на деятельность организации. Различают **четыре типа стейкхолдеров**:

Группы влияния, финансирующие предприятие


Менеджеры, которые руководят им

Служащие, работающие на предприятии

Экономические партнеры




## Типичные интересы основных групп влияния




**Сотрудники:**

Хотим  
большую  
зарплату!




**Акционеры и  
инвесторы:**

Хотим  
громадную  
прибыль!



**Покупатели:**

Больше товаров  
хороших и  
разных! И  
скидки  
побольше!




**Дилеры:** Даешь  
своевременные  
поставки!



**Поставщики:**

Плати в срок!



**Уборщица:**

Бумагу в унитаз  
не бросать!

# SWOT-анализ

- **SWOT-анализ** — метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории: **S**trengths (сильные стороны), **W**eaknesses (слабые стороны), **O**pportunities (возможности) и **T**hreats (угрозы).
- Сильные (**S**) и слабые (**W**) стороны являются факторами **внутренней среды** объекта анализа, (то есть тем, на что сам объект способен повлиять); возможности (**O**) и угрозы (**T**) являются факторами **внешней среды** (то есть тем, что может повлиять на объект извне и при этом не контролируется объектом).
- Объектом SWOT-анализа может быть не только организация, но и другие социально-экономические объекты: отрасли экономики, города, государственно-общественные институты, научная сфера, политические партии, некоммерческие организации (НКО), отдельные специалисты, персоны и т. д.

## Таблица с перечислением сильных и слабых сторон компании, вероятных внешних возможностей и угроз

<b>Ранг важности</b>	<b>Потенциальные сильные стороны компании</b>	<b>Ранг важности</b>	<b>Потенциальные слабые стороны компании</b>
1	Известный лидер рынка в отрасли	1	Отсутствие четкой стратегии
2	Высокая квалификация производственного и управленческого персонала	2	Невысокая рентабельность производства
3	Получение экономии от больших объемов и масштабов производства	3	Невысокий уровень маркетинга
4	Наличие краткосрочной стратегии развития предприятия	4	Отсутствие достаточного финансирования
<b>Ранг важности</b>	<b>Потенциальные внешние возможности компании</b>	<b>Ранг важности</b>	<b>Потенциальные внешние угрозы компании</b>
1	Наличие неудовлетворенного спроса в том или ином сегменте рынка	1	Экономический и финансовый кризис в стране
2	Государственная поддержка отрасли (предприятия)	2	Появление новых конкурентов
3	Наличие на рынке труда квалифицированного персонала	3	Возрастание влияния поставщиков на цену и качество материалов и комплектующих изделий

## Схема матрицы SWOT-анализа

	<b>Потенциальные внешние возможности</b>	<b>Потенциальные внешние угрозы</b>
<b>Сильные стороны</b>	государственная поддержка возможность 2 возможность 3	кризис угроза 2 угроза 3
лидер рынка сильная сторона 2 сильная сторона 3	Что делать?	Что делать?
<b>Слабые стороны</b>		
отсутствие стратегии слабая сторона 2 слабая сторона 3	Что делать?	Что делать?

# Два типа стратегий для снижения неопределенности внешней среды



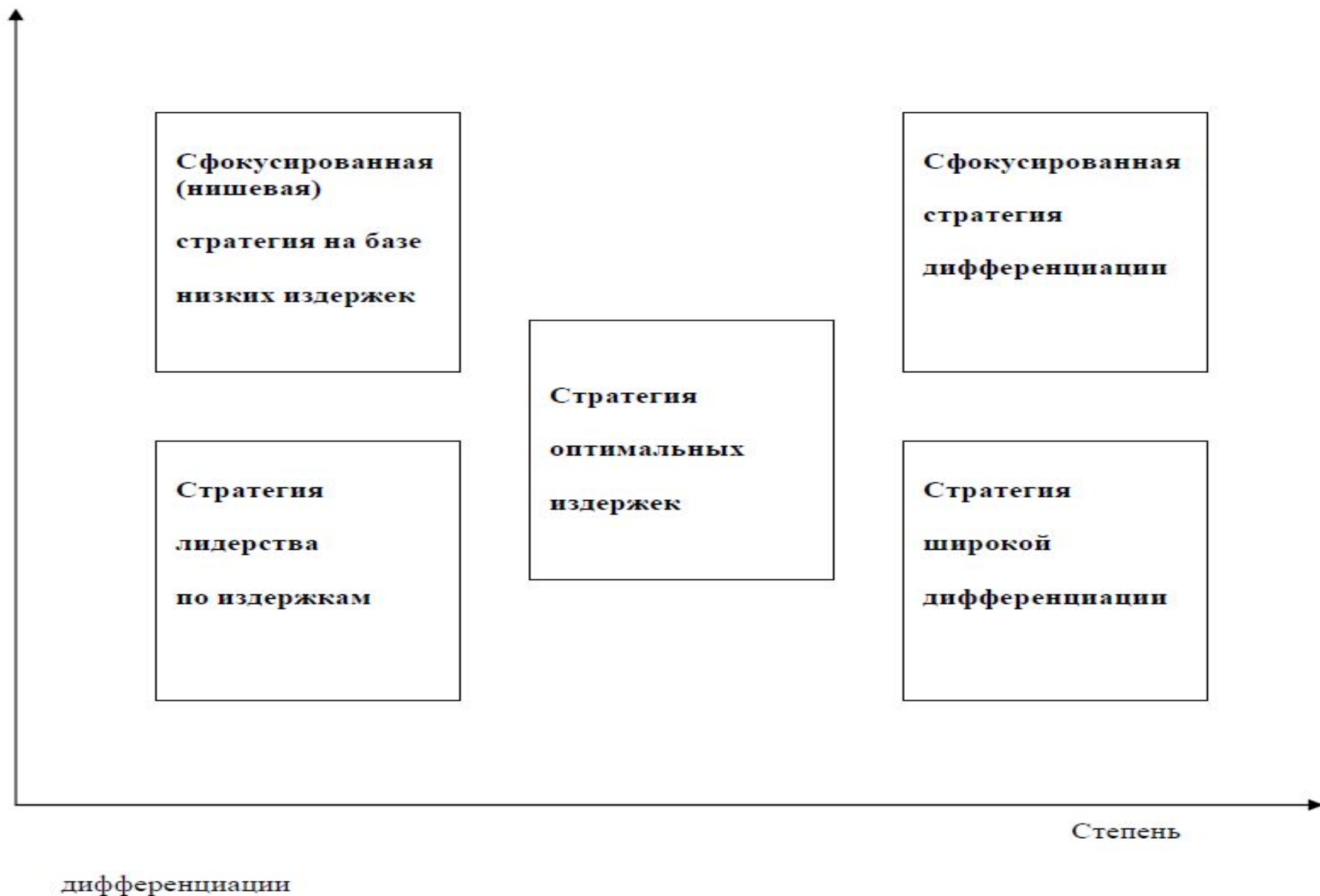


# СТРАТЕГИИ КОНКУРЕНЦИИ

**Стратегия конкуренции** — это план достижения превосходства над конкурентами. Стратегия конкуренции содержит набор методик и инициатив, направленных на привлечение и удовлетворение клиентов, противостояние конкурентам и укрепление позиции организации на рынке.

# Выделяют пять базовых стратегий конкуренции

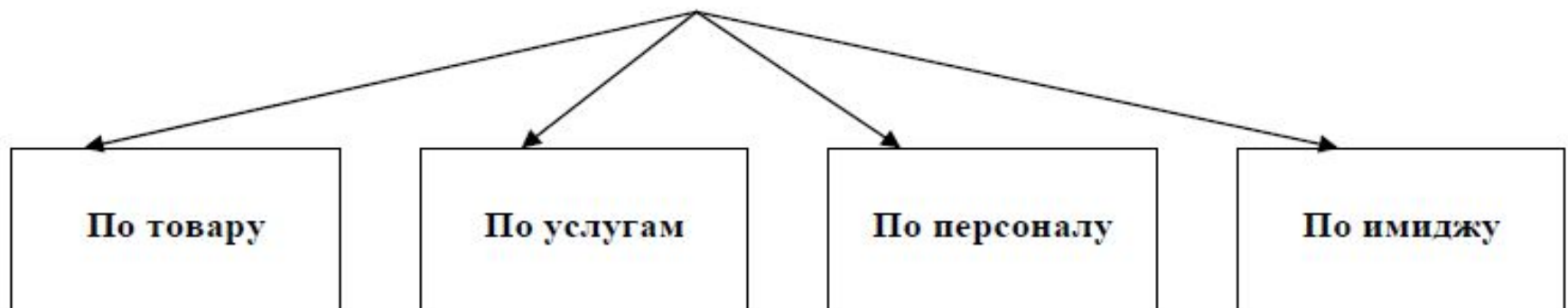
Степень  
фокусирования



## Два способа достижения лидерства по издержкам

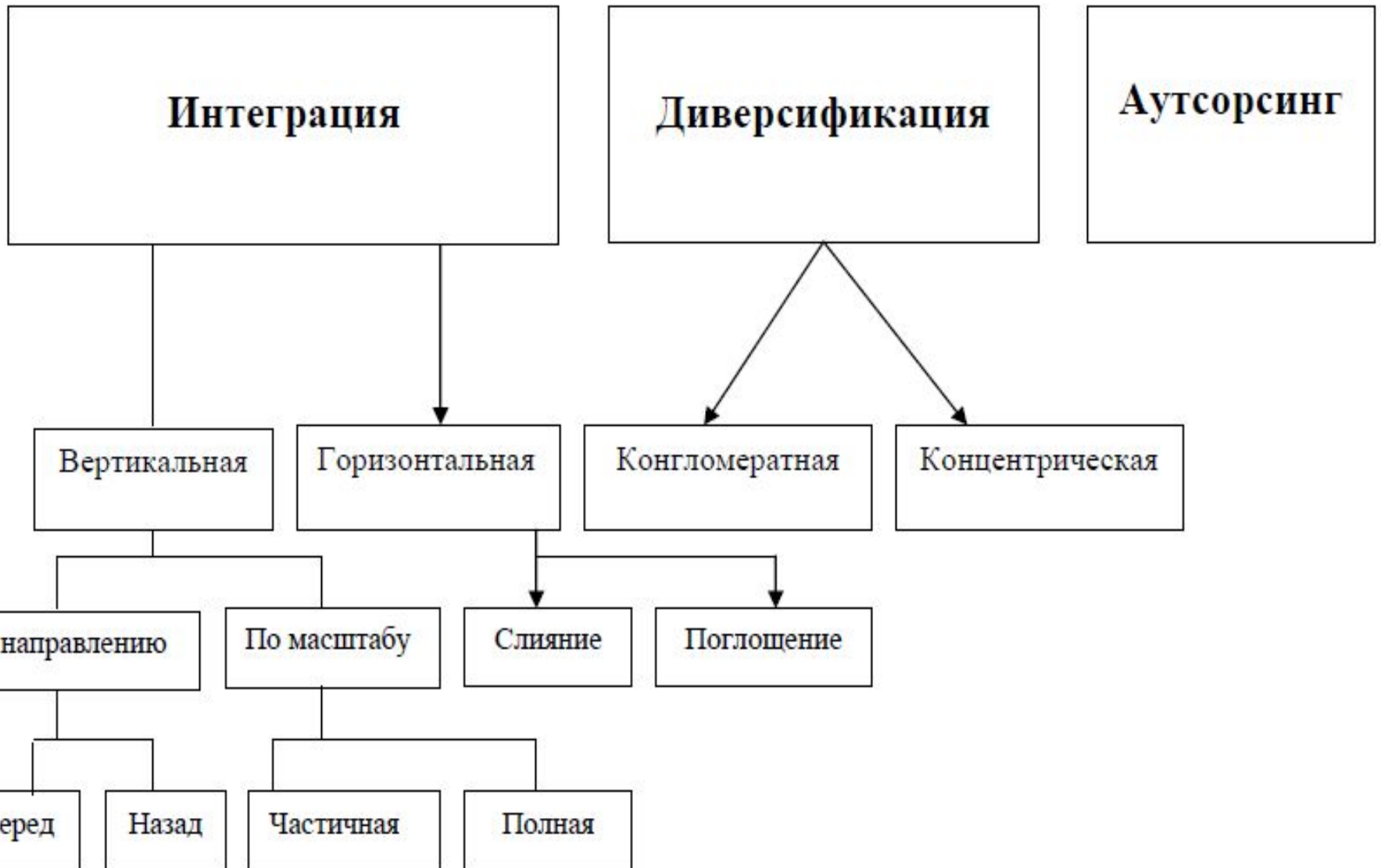


## Четыре способа дифференциации





# СТРАТЕГИИ ВНЕШНЕГО РОСТА



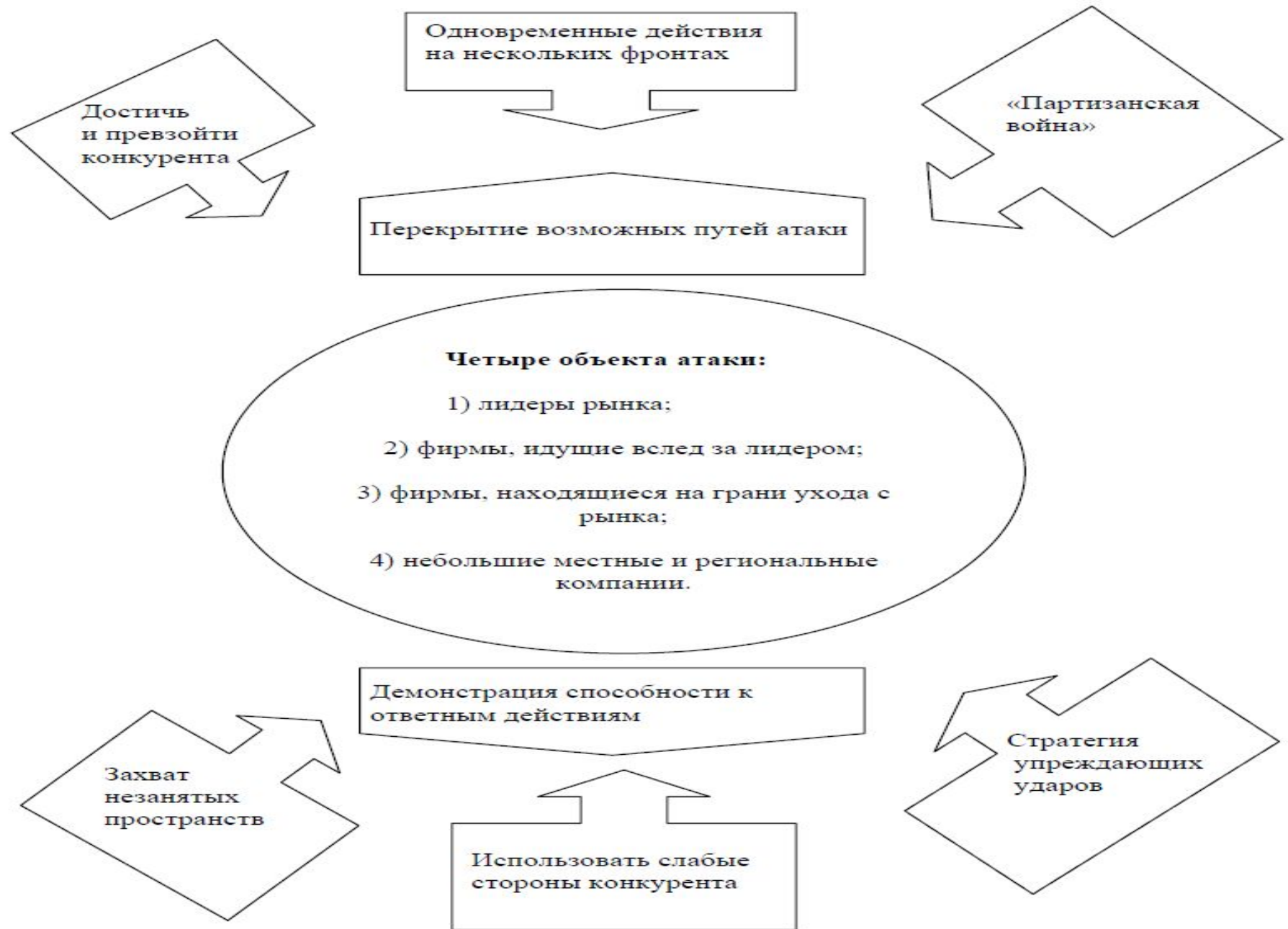
## Информация, доступная до и после приобретения

До	После
Структура организации и каналы связи	Ожидания, ценности и культура организации
Информация по основному персоналу, особенно по заработной плате	Качество основного управленческого персонала
Состав советов директоров и информация по основным директорам	Система вознаграждений организации
Детальная информация по продукту	Типы принятия решений, действующие в организации
Подробная информация об активах	Политика организации и любые скрытые конфликты
Финансовые показатели предшествующих периодов	Характер индивидуальных задач
Образ корпорации	Уровни приоритета и отношений

# Матрица аутсорсинга



# СТРАТЕГИИ НАСТУПЛЕНИЯ И ОБОРОНЫ



# Стратегии в международном менеджменте

## Международный менеджмент:

1. Самостоятельная междисциплинарная область знаний.
2. Практическая деятельность по организации и рациональному управлению международными компаниями во всех формах их внешнеэкономических связей.

# **Основная цель международного менеджмента:**

**формирование, использование и развитие конкурентных преимуществ международных компаний, обусловленных благоприятными возможностями ведения бизнеса в различных странах, использованием их экономических, социальных, демографических, культурных и иных особенностей и международного взаимодействия**

# Особенности международного менеджмента:

- увеличение диапазона объектов управления, разрешаемых проблем;
- повышение уровня неопределенности внешней среды;
- необходимость учета политико-правовых, социокультурных, экономических и других межстрановых различий;
- повышение роли стратегической составляющей корпоративного управления;
- необходимость разработки и реализация валютной политики компании.



# Причины выхода компаний на международные рынки





# Классификация международных организаций

Класс. признак	Вид
По кругу участников	Глобальные, региональные, межрегиональные
По характеру полномочий	Межгосударственные, надгосударственные
По выполняемым функциям	Нормотворческие, операционные, консультативные, посреднические, информационные
По порядку приема	Открытые, закрытые
По сфере деятельности	Общей компетенции, специальной компетенции
По институционализации	Параорганизации, не имеющие официального статуса

# Конкурентные преимущества международной деятельности



# Стратегии выхода на внешние рынки



# Особенности страны

- ❑ **Социокультурные:** культурная среда, обычаи, традиции, религия, образ жизни, менталитет, демографическая ситуация, отношение к иностранцам.
- ❑ **Политико-правовые:** внешнеполитический курс, характер взаимоотношений со страной базирования, структура политической системы, бюрократические традиции.
- ❑ **Экономические:** социально-экономическая ситуация, темпы экономического роста, инвестиционный климат, уровень инфляции, обменный курс.
- ❑ **Технологические:** уровень технологического развития, квалификации инженерно-технических работников, рабочей силы, особенности национальной системы стандартов, состояние инфраструктуры.

# СТРАТЕГИИ С УЧЕТОМ СОСТОЯНИЯ ОТРАСЛИ

**Формирующаяся отрасль** — это отрасль, находящаяся на ранней стадии существования (зарождения).

**Динамичный рынок** — рынок с сильно изменчивой средой.

Для работы на динамичных рынках наиболее эффективны следующие стратегии:

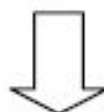
Реагирование на изменения

Прогнозирование изменений

Управление изменениями  
рынка

**Зрелая отрасль** — отрасль, рост совокупного объема продаж которой не превышает 5% в год.

**Конкурентные стратегии в условиях зрелых отраслей:**



Сокращение количества товарных групп и моделей товаров

Приобретение компаний-конкурентов

Оптимизацию цепочки ценности и снижение издержек

Выход на международные рынки

Увеличение объема продаж

Совершенствование или создание новых конкурентных возможностей

К отраслям, находящимся в состоянии застоя или спада, относят отрасли с нулевой или отрицательной динамикой роста.

Для достижения успеха в данных отраслях рекомендуется использовать одну из следующих стратегий:

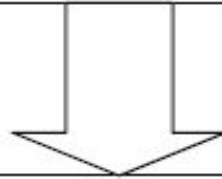
Сфокусированная стратегия завоевания самых перспективных сегментов отрасли

Отчетливая дифференциация товара за счет улучшения его качества и обновления

Завоевание отраслевого лидерства по издержкам

**Сегментированная отрасль** — это отрасль с большим количеством мелких и средних компаний, ни одна из которых не владеет значительной долей рынка.

В сегментированной отрасли оптимальными считаются следующие **стратегии конкуренции:**



Создание стандартных подразделений

Завоевание лидерства в издержках

Торговая специализация

Потребительская специализация

Географическая специализация



# СТРАТЕГИИ С УЧЕТОМ СОСТОЯНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

**Компании-лидеры** отрасли — это фирмы, чьи конкурентные позиции либо намного прочнее, чем у остальных, либо господствующие (владеющие максимальной долей рынка отрасли).

## Стратегии компаний-лидеров отрасли

Наступательная стратегия

Стратегия активной обороны

Стратегия демонстрации силы

**Компании-преследователи** — это фирмы, идущие следом за лидерами по доле рынка.

### Стратегии компаний-преследователей

Наступательная стратегия

Рост за счет поглощения

Захват свободной ниши

Стратегия специализации

Стратегия превосходящего качества

Стратегия отличительного имиджа

Стратегия добровольного отступления

**Слабые компании** — это фирмы, теряющие свои конкурентные позиции.



# Матрица Ансоффа

	Существующий продукт	Новый продукт
Существующий рынок	Стратегия проникновения на рынок	Стратегия развития продукта
Новый рынок	Стратегия расширения рынка	Стратегия диверсификации

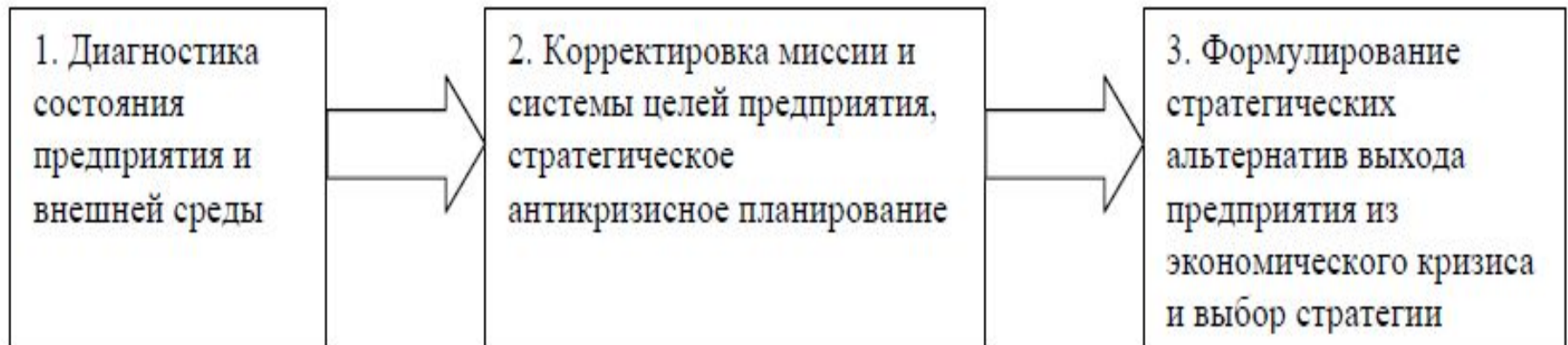
# Маркетинговые стратегии по Ансоффу

- **Стратегия проникновения на рынок** (существующий товар — существующий рынок)  
Естественная стратегия для большинства компаний, стремящихся увеличить долю существующих товаров на соответствующем рынке. Расширение проникновения на рынок — это наиболее очевидная стратегия, её обычное практическое выражение — стремление увеличить продажи. Основными инструментами могут быть: повышение качества товаров, повышение эффективности бизнес-процессов, привлечение новых клиентов за счёт рекламы. Источниками роста продаж также могут быть: увеличение частоты использования товара (например, за счёт программ лояльности), увеличение количества использования товара.
- **Стратегия развития рынка** (существующий товар — новый рынок)  
Данная стратегия означает адаптацию и выведение существующих товаров на новые рынки. Для успешного осуществления стратегии необходимо подтвердить наличие на новом рынке потенциальных потребителей существующих продуктов. Варианты включают географическую экспансию, использование новых каналов дистрибуции, поиска новых групп потребителей, которые пока не являются покупателями товара.
- **Стратегия развития товара** (новый товар — существующий рынок)  
Предложение на существующем рынке новых товаров — стратегия развития товара. В рамках этой стратегии возможно выведение на рынок принципиально новых продуктов, усовершенствование старых, расширение линейки товаров (разнообразие). Такая стратегия типична для высокотехнологичных компаний (электроника, автомобилестроение).
- **Стратегия диверсификации** (новый продукт — новый рынок)  
Вывод товара принципиально нового типа на новый для компании рынок. Самая затратная и рискованная стратегия. Используется при исчерпании возможностей роста на существующих рынках, изменении конъюнктуры рынка, при уходе компании с существующего рынка, выгодных возможностях и высокой потенциальной выгоде захвата нового рынка.

# АНТИКРИЗИСНЫЕ СТРАТЕГИИ

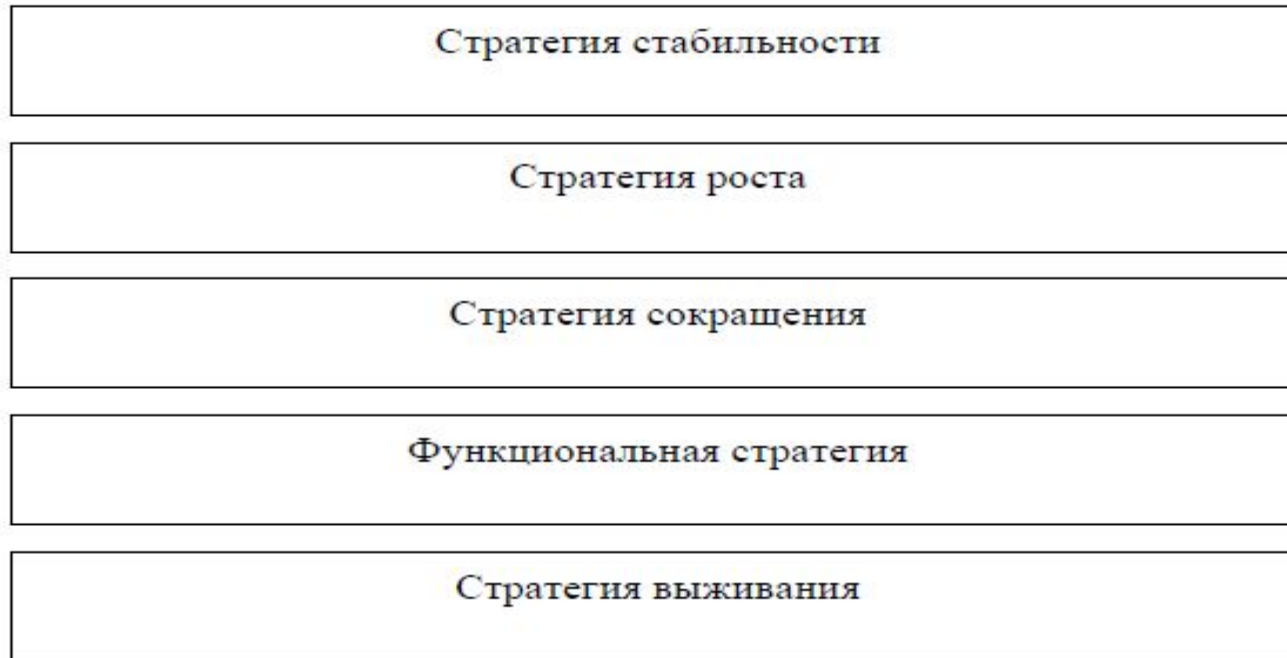
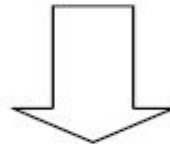
**Антикризисные стратегии** — это стратегии, оптимизирующие поведение корпораций в условиях спада в отрасли, устойчивого снижения основных финансовых показателей деятельности корпорации и угрозы банкротства.

Этапы антикризисного стратегического планирования:



Формулирование стратегических альтернатив и выбор стратегии

## Виды антикризисных стратегий



## Три типа антикризисного конкурентного поведения





# СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

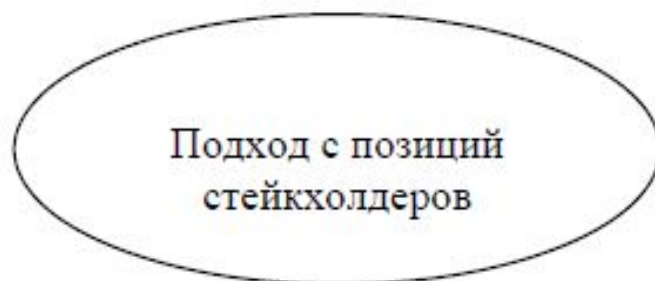
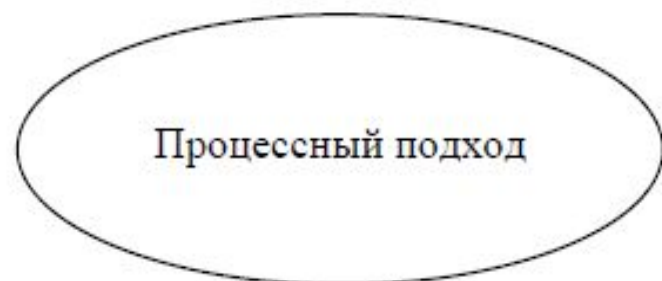
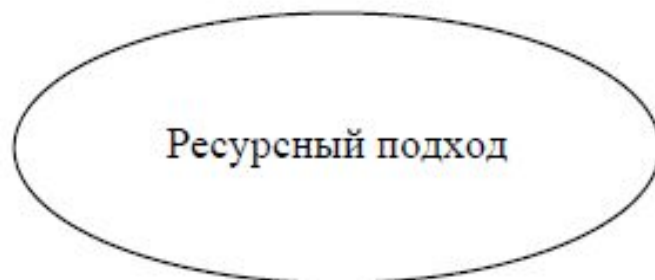
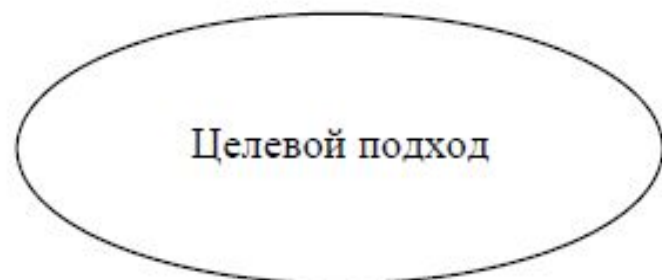
**Некоммерческая организация** — это некоторая организация, которая не рассматривает получение прибыли как первостепенную цель своей деятельности.

## Различия целей корпораций и НКО

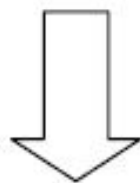
Цели корпорации	Цели некоммерческой организации
Количественные	Качественные
Неизменные	Изменяющиеся
Последовательные, согласующиеся	Конфликтующие
Унифицированные	Разноплановые
Операционализированные	Неоперационализированные
Ясные, конкретные	Неопределенные, размытые
Измеримые	Не измеримые



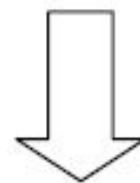
## Четыре подхода к разработке критериев оценки эффективности НКО



## Методы разработки стратегических альтернатив НКО



Метод анализа затрат — выгод



Метод анализа по предельным затратам

# СТРАТЕГИИ ДИВЕРСИФИЦИРОВАННЫХ КОМПАНИЙ

**Диверсификация** (от лат. *diversificatio* — изменение, разнообразие) — это проникновение организации в другие отрасли.

Решение о входе в отрасль принимается на основании критериев

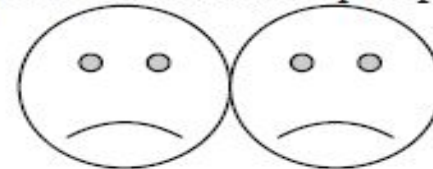


## Виды диверсификации

Родственная диверсификация



Неродственная диверсификация

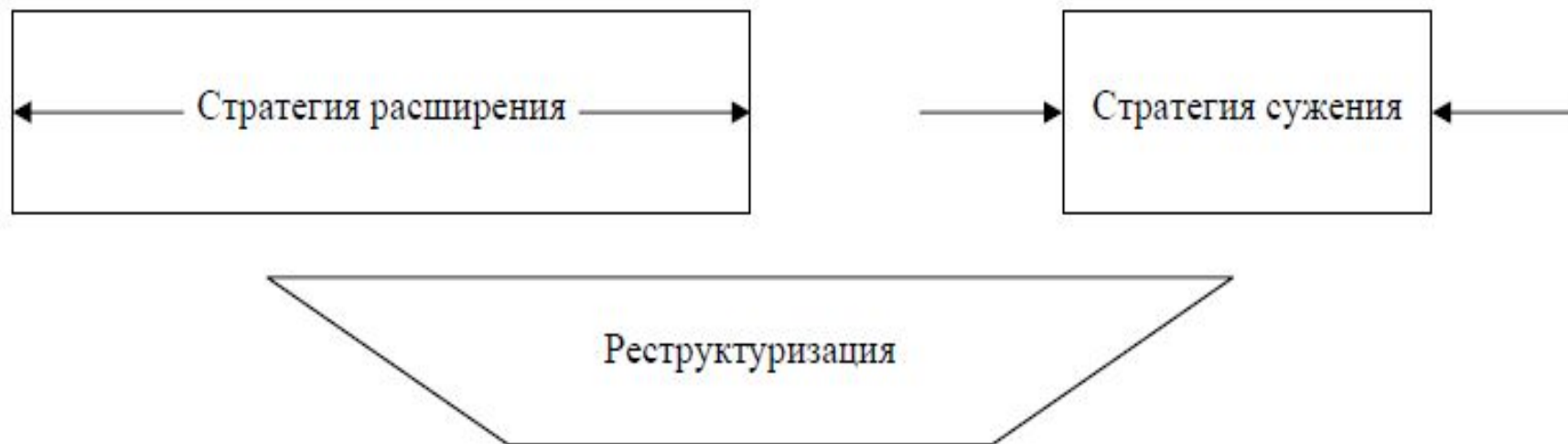


Комбинированная диверсификация

## Стратегии входа в новую отрасль

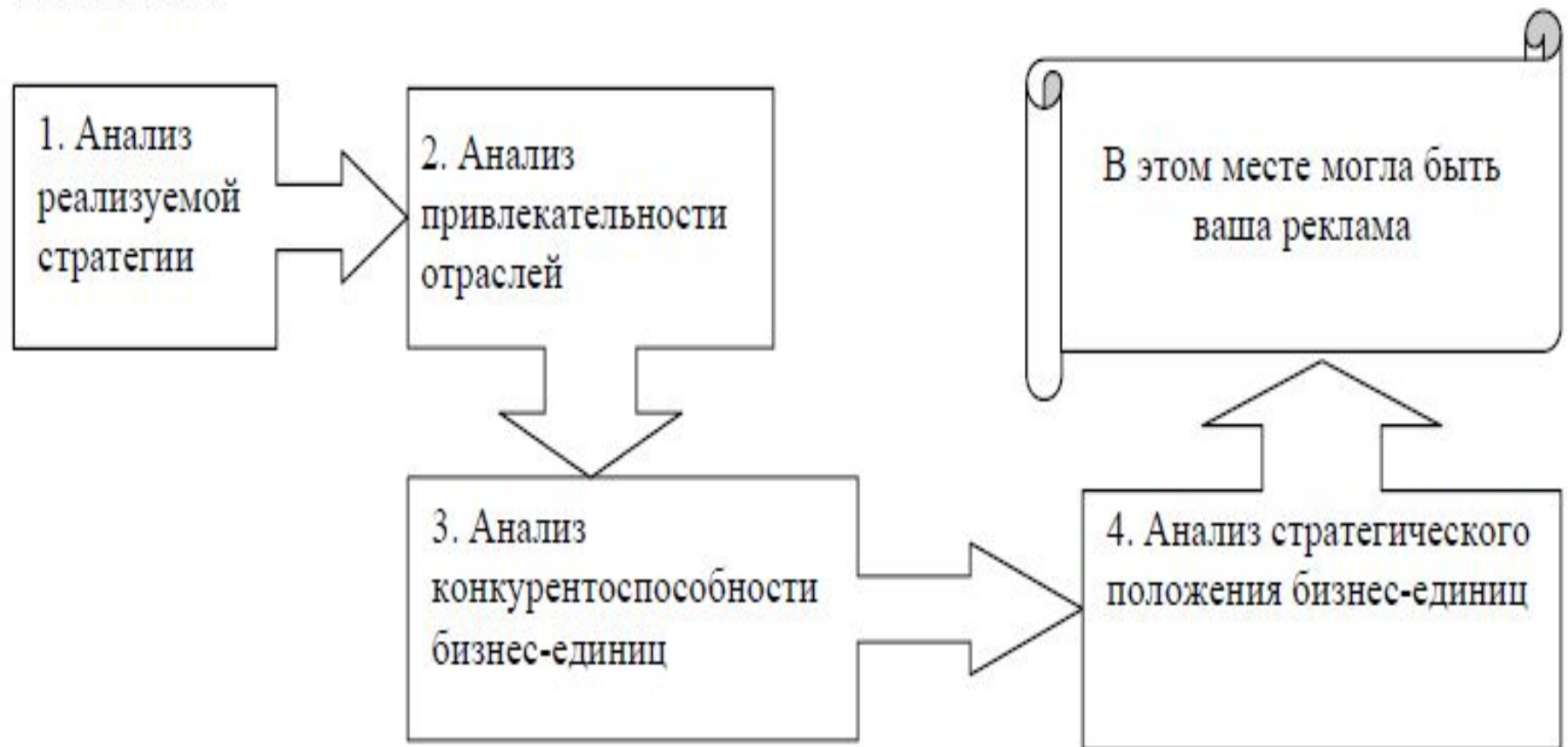


## Стратегии диверсифицированной компании



# СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ДИВЕРСИФИЦИРОВАННОЙ КОМПАНИИ

Этапы стратегического планирования в диверсифицированной компании



# SNW-анализ

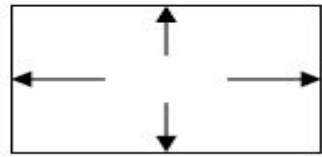
***(Strength, Neutral, Weakness)*** —  
это анализ сильных, нейтральных  
и слабых сторон организации.

# Таблица SNW-анализа

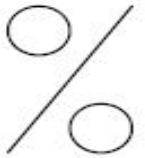
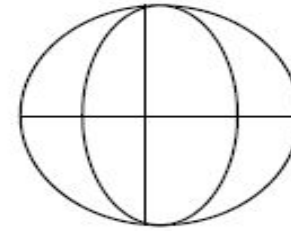
Наименование стратегической позиции анализа	Качественная оценка позиции		
	Сильная S	Нейтральная N	Слабая W
Стратегия организации			
Бизнес-стратегии, в т.ч.			
Бизнес 1			
Бизнес 2			
Бизнес 3			
Организационная структура			
Конкурентоспособность продуктов компании, в т. ч.			
Товар 1			
Товар 2			
Товар 3			
Качество торговой марки			
Финансы, как общее финансовое положение			
Финансы, как состояние текущего баланса			

1. Анализ реализуемой стратегии включает исследование следующих параметров:

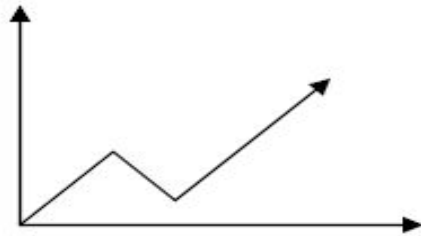
*масштаб диверсификации*    *характер диверсификации*  
*бложений*



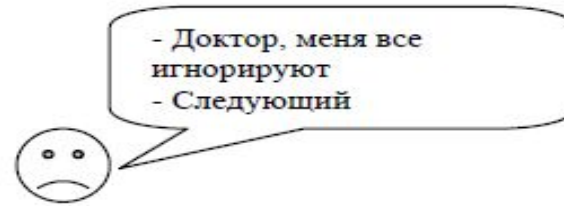
*география операций*    *процент*



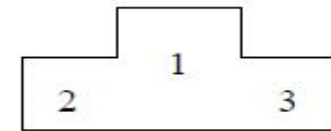
*наличие бизнес-единиц в динамичных отраслях*



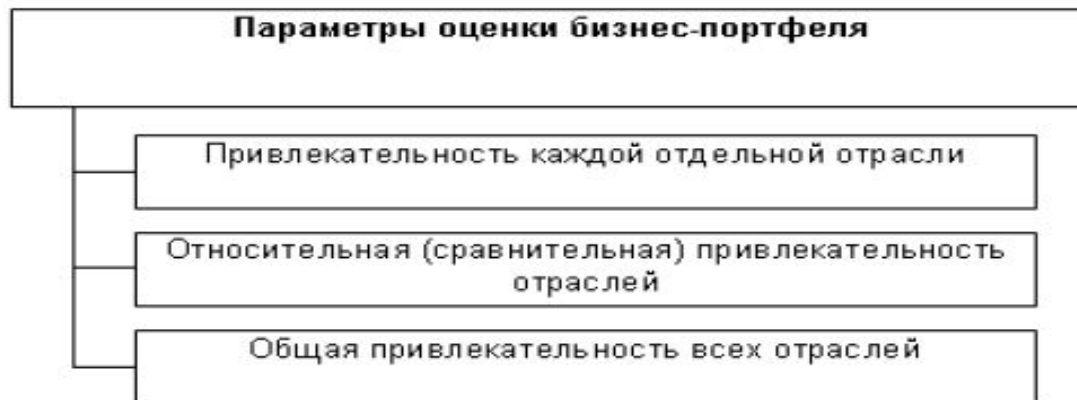
*наличие слабых и непривлекательных подразделений*



*позиции бизнес-единиц в ключевых отраслях*



2. Анализ привлекательности отраслей





## Определение рейтинга привлекательности отрасли

Критерий привлекательности	Вес	Рейтинг	Взвешенный рейтинг
1. Объем рынка и прогноз темпов роста	0,10	5	0,50
2. Интенсивность конкуренции	0,25	8	2,00
3. Возможности и угрозы	0,05	5	0,25
4. Сезонные и циклические колебания	0,15	7	1,05
5. Ресурсная база	0,05	6	0,30
6. Стратегическое и ресурсное соответствие	0,15	4	0,60
7. Социальные, политические, законодательные и экологические факторы	0,05	2	0,10
8. Прибыльность отрасли	0,10	4	0,40
9. Перспективы отрасли и предпринимательский риск	0,10	5	0,50
<b>Сумма весов</b>	<b>1,00</b>		
<b>Итоговый рейтинг привлекательности отрасли</b>			<b>5,70</b>

Шкала привлекательности:

1 — непривлекательна, 10 — очень привлекательна

Для повышения достоверности результатов расчета рейтинга необходимо:

- использовать только проверенную информацию, касающуюся статистических данных об объемах рынка, темпах роста, прибыльности, влиянии факторов сезонности и цикличности;
- максимально точно оценить вес критериев привлекательности.

**Общий рейтинг привлекательности** всех отраслей, представленных в бизнес-портфеле организации, рассчитывается по формуле:

$$R_{оп} = \frac{IP_1 + IP_2 + \dots + IP_n}{n}$$

где  $R_{оп}$  — общий рейтинг привлекательности всех отраслей компании;

$IP_1, IP_2, \dots, IP_n$  — значения итоговых рейтингов привлекательности отдельных отраслей;

$n$  — число отраслей, представленных в бизнес-портфеле.

# Анализ конкурентоспособности бизнес-единиц

## Определение рейтинга конкурентоспособности бизнес-единицы

Критерии привлекательности	Вес	Рейтинг	Взвешенный рейтинг
1. Относительная доля рынка	0,15	5	0,75
2. Относительные издержки производства	0,20	8	1,60
3. Конкурентоспособность по свойствам товара	0,05	7	0,35
4. Возможность давления на поставщиков и покупателей	0,10	6	0,60
5. Альянсы и партнерства	0,05	4	0,20
6. Межфирменное стратегическое соответствие	0,15	7	1,05
7. Технические и инновационные возможности	0,05	4	0,20
8. Соответствие ресурсной базы компании ключевым факторам успеха в отрасли	0,05	7	0,35
9. Репутация и имидж марки	0,10	4	0,40
10. Относительная прибыльность	0,10	5	0,50
<b>Сумма весов</b>	<b>1,00</b>		
<b>Итоговый рейтинг конкурентоспособности</b>			<b>6,0</b>

Шкала оценок:

1 — низкая конкурентоспособность; 10 — высокая конкурентоспособность.

Бизнес-единицы с показателями конкурентоспособности от 6,7 и выше считаются сильными соперниками в своей отрасли, от 3,4 до 6,6 — средними, от 3,3 и ниже — слабыми.

# Анализ стратегического положения бизнес-единиц

Конкурентная позиция

Сильная

Средняя

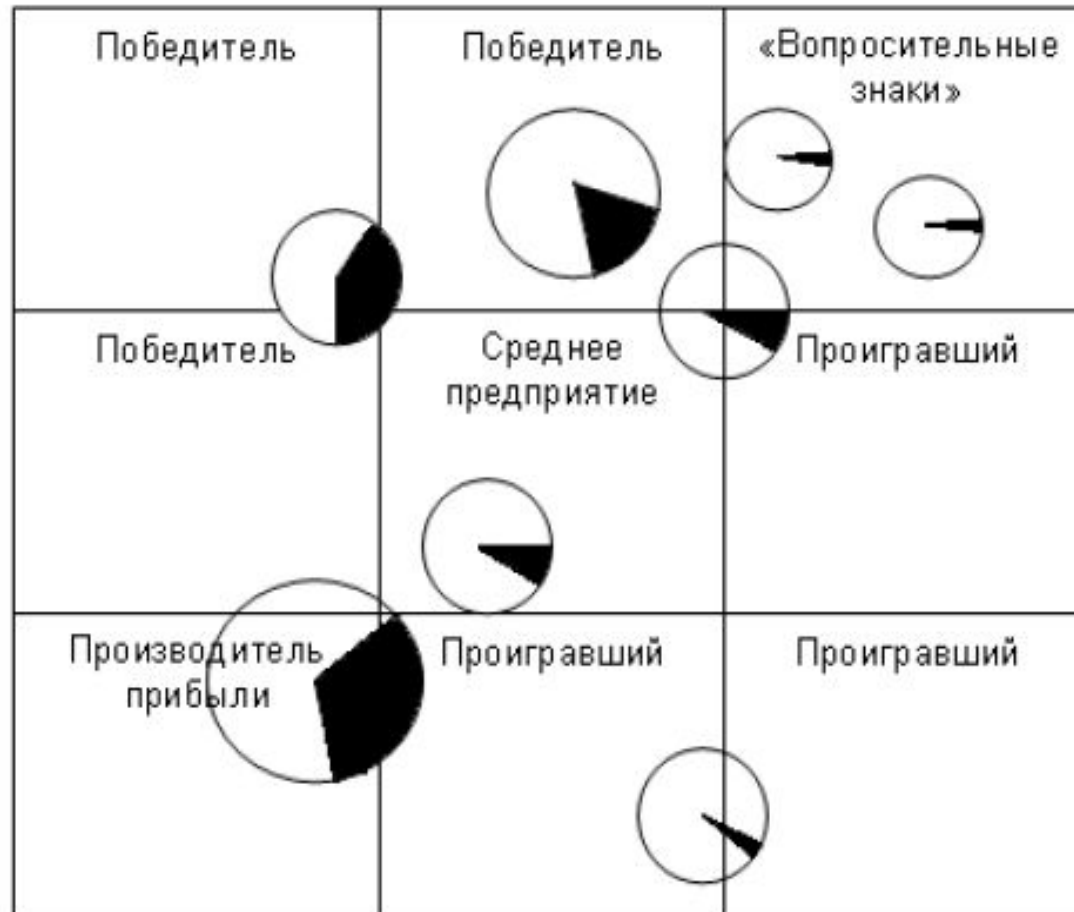
Слабая

Привлекательность отрасли

Высокая

Средняя

Низкая

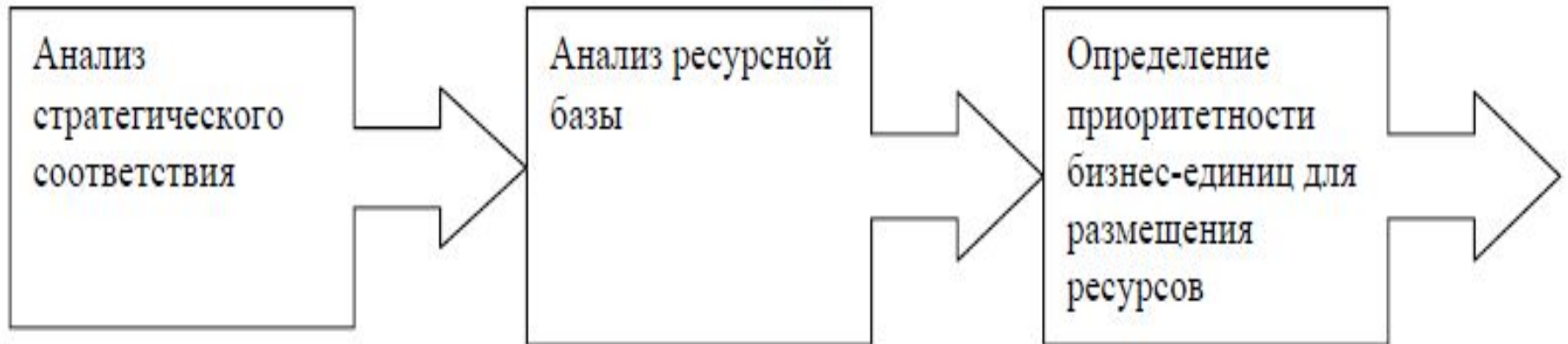


- **Высший инвестиционный приоритет** получают бизнес-единицы, расположенные в трех клетках левого верхнего угла матрицы (то есть с высокой конкурентоспособностью и в самых привлекательных отраслях). Их стратегия должна быть ориентирована на рост и расширение, им передается значительная часть инвестиционных фондов корпорации.
- **Средний инвестиционный приоритет** получают бизнес-единицы, расположенные по диагонали слева направо и снизу вверх. Они инвестируются выборочно, в зависимости от масштаба деятельности, прибыльности, стратегического и ресурсного соответствия с целью удержания имеющихся позиций.



# СТРАТЕГИИ БИЗНЕС-ЕДИНИЦ ДИВЕРСИФИЦИРОВАННОЙ КОМПАНИИ

Этапы выбора стратегии диверсифицированной компании



# Матрица Бостонской Консалтинговой Группы (БКГ)

Высокая

Относительная доля рынка

Низкая

Высокий

**«Звезды»**  
Быстрый рост и  
расширение

**«Вопросительные  
знаки»**  
Новые предприятия.  
Связаны с высокими  
рисками, «звездами»  
становятся немногие,  
остальные продаются

Темп  
роста  
рынка

Низкий

**«Дойные коровы»**  
«Золотое молоко» для  
финансирования  
«вопросительных знаков»  
и «звезд»

**«Собаки»**  
Не нуждаются в  
инвестициях. Если они  
приносят прибыль,  
целесообразно сохранить  
в составе компании.  
Возможна продажа



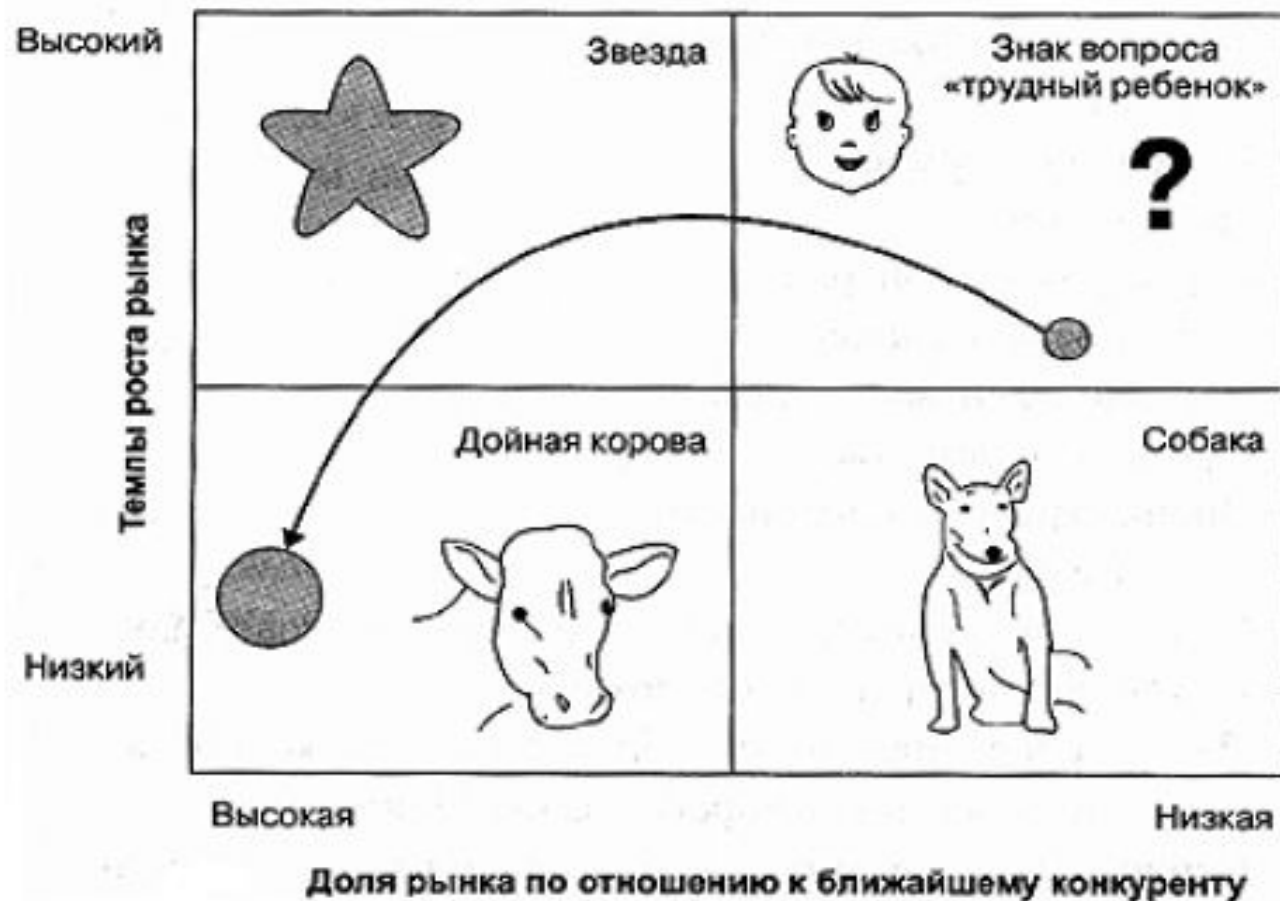
1. **«Вопросительные знаки»** — бизнес-единицы, имеющие малую долю рынка в формирующейся отрасли, характеризуемой высокими темпами роста.
2. **«Звезды»** — бизнес-единицы, имеющие высокую долю динамично развивающегося рынка (лидеры) и высокие темпы роста.
3. **«Дойные коровы»** — бизнес-единицы, имеющие высокую долю рынка при его низких темпах роста и воспроизводящие значительную прибыль.
4. **«Собаки»** — подразделения, имеющие низкую долю рынка при его низких темпах роста, не имеющие возможностей для развития.

## Стратегии бизнес-единиц диверсифицированной компании

Бизнес-единица	Прибыль	Возможные стратегии
«Вопросительный знак»	Низкая, растущая, нестабильная	Определение перспективности и принятие решения о финансировании или ликвидации
«Звезда»	Высокая, стабильная, растущая	Финансирование для достижения необходимых темпов роста (лидерства)
«Дойная корова»	Высокая, стабильная	Поддержание прибыльности для инвестирования в другие подразделения
«Собака»	Низкая, нестабильная	«Последний тайм» и ликвидация

Нормальный цикл развития бизнес-единиц диверсифицированной компании:

**«вопросительный знак» → «звезда» → «Дойная корова» → «Собака»**



# ОЦЕНКА СТРАТЕГИИ

Четыре метода оценки вариантов стратегии

1. Анализ портфеля заказов

2. Матрица Мак-Кинси

3. Анализ жизненного цикла

4. Бенчмаркинг

## Анализ жизненного цикла

Жизненный цикл	Конкурентная позиция		
	Сильная	Средняя	Слабая
Разработка	A		
Выведение на рынок	B		C
Рост	D		
Зрелость	E	F	
Упадок			G

# Бенчмаркинг

**Бенчмаркинг** — это методика сопоставления эффективности хозяйственной деятельности исследуемой компании и компании, являющейся лидером в данной отрасли.

**Бенчмаркинг** включает семь этапов:



1. Выделение ключевых областей хозяйственной деятельности

2. Выбор показателей (индикаторов) эффективности хозяйственной деятельности

3. Выбор компаний, характеризующихся наибольшей эффективностью в той или иной области

4. Сбор информации о компаниях, используемых в процессе сопоставления

5. Сбор информации о самой компании

6. Разработка программы действий

7. Мониторинг и оценка результатов

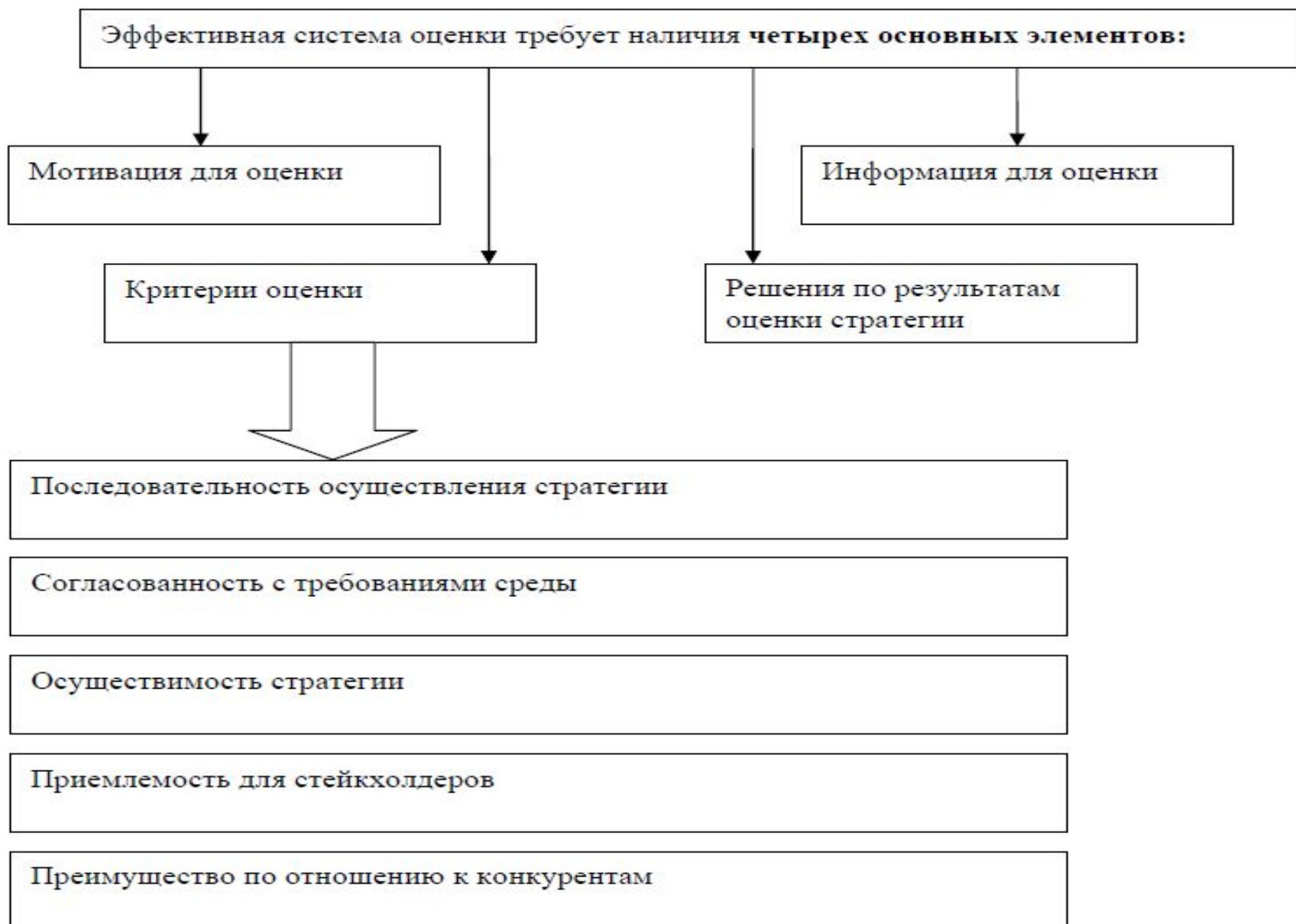
# ВЫБОР И ОСУЩЕСТВИМОСТЬ СТРАТЕГИИ

## Три метода выбора стратегии





## Оценка осуществимости стратегий и критерии оценки



# АНАЛИЗ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ





# Построение сбалансированной системы показателей (*Balanced Scorecard*)

## Сбалансированная система показателей

Построение и внедрение сбалансированной системы показателей включает в себя следующие шаги:

обследование компании с целью формализации стратегии

создание стратегической карты для предприятия в целом

разработка показателей и определение алгоритма их расчета

«каскадирование» ССП на подразделения

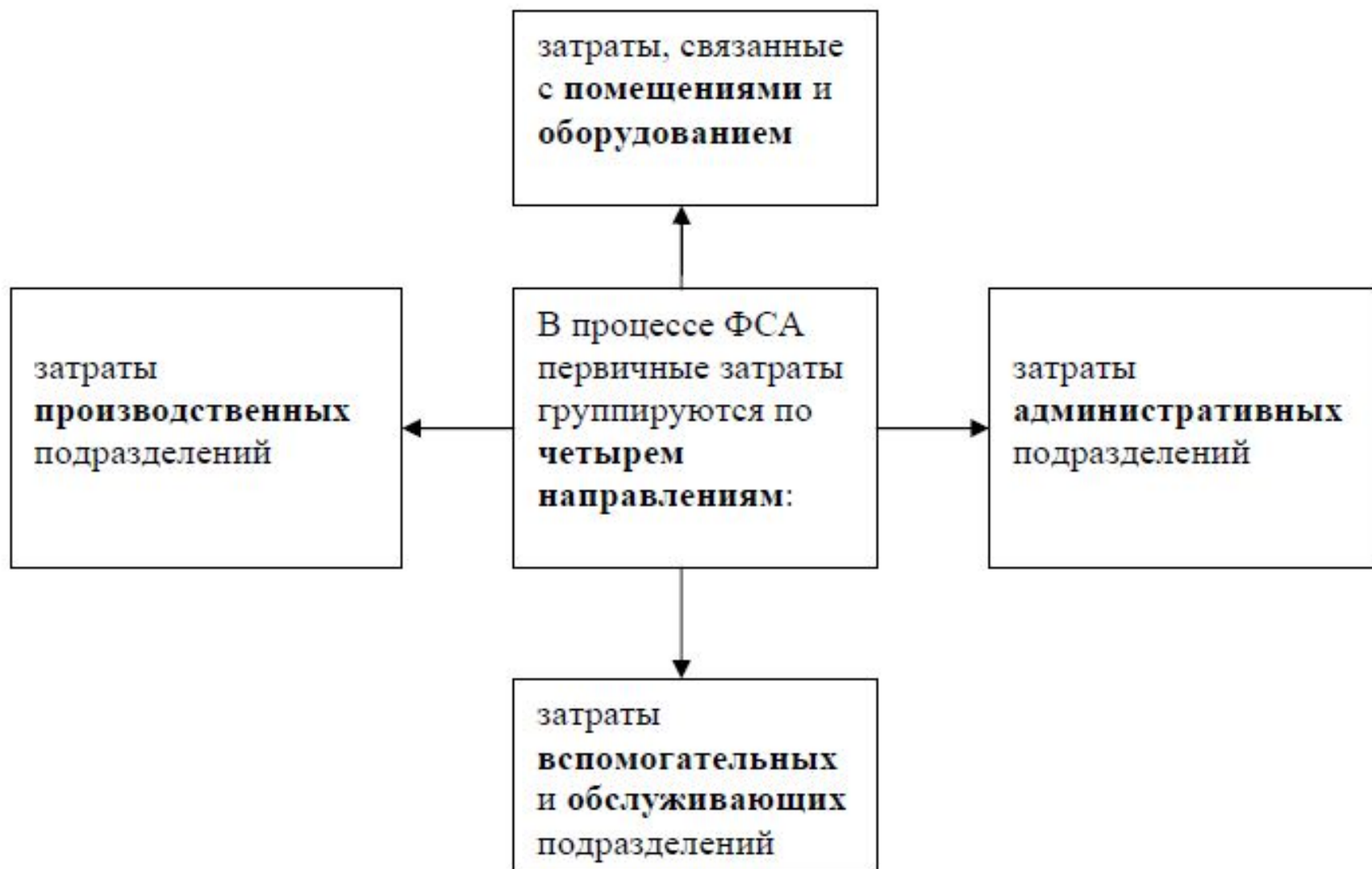
определение инициатив

закрепление ССП в системе управления компанией

## Примеры инициатив в системе ССП

Перспектива	Вопрос	Инициативы
Финансы	Как мы можем повысить удовлетворенность наших акционеров?	Управление затратами и бюджетирование: функционально-стоимостной анализ (АВС), управление добавочной стоимостью, бюджетирование
Клиенты	Как сделать наших покупателей довольными?	Управление отношениями с клиентами (CRM)
Внутренние бизнес-процессы	Как достичь эффективности внутренних процессов?	Улучшение бизнес-процессов (BPI), широкомасштабные и локальные изменения бизнес-процессов, исключение бумажных документов, автоматизация, улучшение технологии. Внедрение ССП является примером такого процесса
Развитие	Как мы можем создать климат для развития компании?	Внедрение базы знаний, управление знаниями

# Метод функционально-стоимостного анализа



# Контроллинг

**Контроллинг – это новая концепция управления, порожденная практикой современного менеджмента**

**Понятия контроль и контроллинг не идентичны, так как контроль обращен в прошлое, а контроллинг – в будущее**

# Основы контроллинга

- Контроллинг основывается на самоуправлении, на ответственности, на полном доверии. Контроллинг не может иметь место на предприятии, построенном централизованно, только децентрализованная структура.**
- Контроллинг – это система управления, направленная на определение будущего состояния деятельности предприятия и достижение его.**
- В компаниях организуются службы контроллинга, появляется должность «контроллер».**

# Организационные изменения

Организационные изменения – это формирование нового организационного устройства, адекватного характеру изменений внешней среды.

Организационные изменения сопровождаются сломом привычных и разделяемых сотрудниками ценностей, норм и шаблонов действия, а также традиционных способов принятия решений, которые становятся препятствием в адаптации организации к темпу и направлениям рыночных изменений.

# Стадии проведения изменений

- **«Разморозка»** – появление дисбаланса в организации. На этом этапе необходимо найти и объединить движущие силы организации, а также выявить и минимизировать сдерживающие силы.
- **«Изменение»** – активный слом и трансформация ценностей и норм деятельности. На этом этапе необходимо вовлечь ключевых сотрудников в постановку новых целей и разработку программ реформирования.
- **«Заморозка»** – фиксация состояния организации на новом уровне. Новое состояние организации должно стать относительно стабильным и защищенным от случайных изменений.



# ПРЕОДОЛЕНИЕ СОПРОТИВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИМ ИЗМЕНЕНИЯМ

## Причины сопротивления изменениям

Причина	Результат	Реакция
Эгоистический интерес	Ожидание личных потерь чего-то ценного в результате изменений	«Политическое» поведение
Неправильное понимание целей стратегии	Низкая степень доверия менеджерам, излагающим план изменений	Слухи
Различная оценка последствий осуществления стратегии	Неадекватное восприятие планов; возможность существования других источников информации	Открытое несогласие
Низкая терпимость к изменениям	Опасение людей, что они не обладают необходимыми навыками или умениями	Поведение, направленное на поддержание собственного престижа

## Методы преодоления сопротивления изменениям

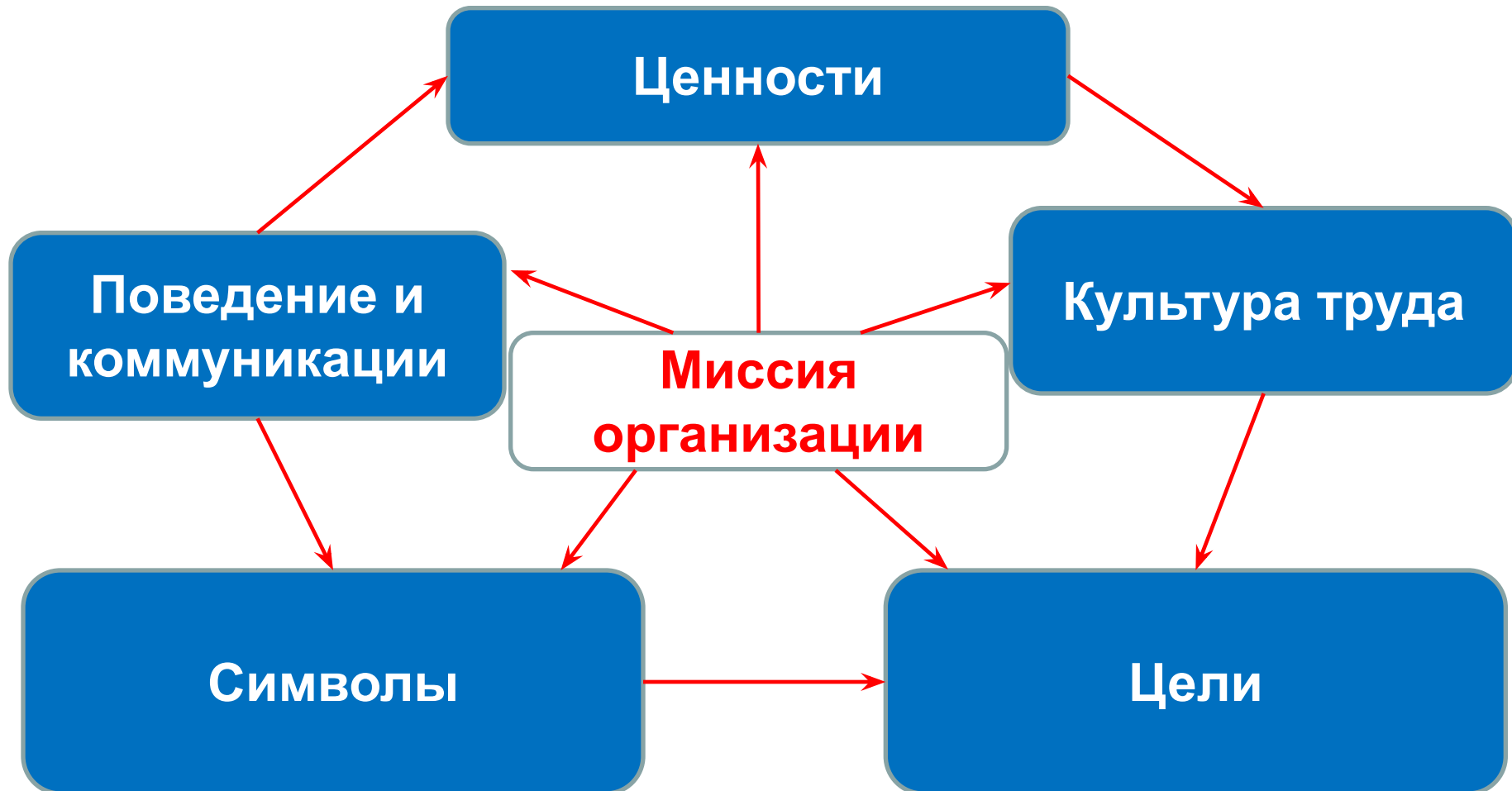
Подход	Ситуация	Преимущества (достоинства)	Недостатки
Информирование и общение	При недостаточном объеме информации или неточной информации в анализе	Если вам удалось убедить людей, то они часто будут помогать вам при осуществлении изменений	Подход может требовать очень много времени, если вовлекается большое количество людей
Участие и вовлеченность	Когда инициаторы изменения не обладают всей информацией, необходимой для планирования изменения, и когда другие имеют значительные силы для сопротивления	Люди, которые принимают участие, будут испытывать чувство ответственности за осуществление изменения, и любая соответствующая информация, которой они располагают, будет включаться в план изменения	Этот подход может потребовать много времени
Помощь и поддержка	Когда люди сопротивляются изменениям из-за боязни проблем адаптации к новым условиям	Ни один другой подход не срабатывает так хорошо при решении проблем адаптации к новым условиям	Подход может быть дорогостоящим и требовать большого количества времени и, тем не менее, можно потерпеть неудачу



## Методы преодоления сопротивления изменениям

Подход	Ситуация	Преимущества (достоинства)	Недостатки
Переговоры и соглашения	Когда отдельный служащий или группа явно теряют что-либо при осуществлении изменений	Иногда это является сравнительно простым (легким) путем избежать сильного сопротивления	Подход может стать слишком дорогостоящим, если он ставит целью добиться согласия только путем переговоров
Манипуляции и кооптации	Когда другие тактики не срабатывают или являются слишком дорогостоящими	Этот подход может быть сравнительно быстрым и недорогим решением проблем сопротивления	Этот подход может породить дополнительные проблемы, если у людей возникнет чувство, что ими манипулируют
Явное и неявное принуждение	Когда необходимо быстрое осуществление изменений и когда инициаторы изменений обладают значительной силой	Этот подход отличается быстротой и позволяет преодолеть любой вид сопротивления	Рискованный способ, если люди остаются недовольны инициаторами изменений

# Основные элементы организационной культуры и механизм их взаимодействия



***Спасибо за внимание!***