

**МГУ имени М.В.Ломоносова
Экономический факультет
Магистратура - Менеджмент**

**Стратегический менеджмент
(3 кредита = 52 часа = 7 Ауд + 6 КнЧ)**

Лектор и составитель:

Маршев Вадим Иванович

д.э.н., проф. кафедры управления
организацией (ауд.385)

ЭФ МГУ им. М.В. Ломоносова
(vmarshev@mail.ru)

КнЧ:

К.э.н., н.с. Щелокова Светлана Викторовна

М.н.с. Розенберг Наталья Игоревна

Осень-2016
проф. МАРШЕВ В.И. (МГУ)

Слушатели	Студенты I курса магистратуры (2016-2017 уч.г.)
Количество часов	28 часов - Лекционных (Ауд.) 24 часа – Семинарских (КнЧ)
Дни и время занятий	1 триместр, Осень 2016 г. Аудиторные – пн./пт. КнЧ – по расписанию групп
Место занятий	Ауд. – ауд.525 КнЧ – по расписанию групп

Литература - 1

1. Ансофф И. Стратегическое управление. М.Экономика,1989
2. Arnold Judson. Making Strategy Happen. 1996
3. О.С.Виханский. Стратегическое управление. М. Гардарика,1998
4. Г.Минцберг и др. Школы стратегий. СПб, ПИТЕР, 2000
5. Фаэй Л., Рэнделл Р. Курс МВА по стратегическому менеджменту. ПИТЕР, 2002
6. Д. Кэмпбел и др. Стратегический менеджмент. М., Проспект 2003
7. А. А.Томпсон, А.Дж. Стрикленд. Стратегический менеджмент. М., Вильямс, 2003
8. М.Ковени и др. Стратегический разрыв. М., Альпина-Бизнес-Букс, 2004
9. Г. Хэмел, К. Прахалад и др. Стратегическая гибкость. СПб, ПИТЕР, 2005

Литература - 2

10. Парта Боуз. Стратегическое искусство Александра Македонского. М., Олимп-Бизнес, 2005
11. Ф.Аналоуи, А.Карами. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий. М., ЮНИТИ, 2005
12. К.Криппендорф. 36 стратегий для победы в эпоху конкуренции. ПИТЕР, 2005
13. Стратегию - в действие! Руководство для менеджеров среднего звена. М., Вершина, 2006
14. Р.Грант. Современный стратегический анализ. ПИТЕР, 2008
15. Пол Лемберг. Мысли нестандартно! Нетрадиционные подходы к решению бизнес-задач. - М.: Вершина 2008
16. Мин Цзэн и Питер Вильямсон. Дракон у дверей. М, Вершина, 2009.
17. Кеничи Омае. Мышление стратега: Искусство бизнеса по-японски/; Пер. с англ. – М.: Альпина Букс, 2007. – 215 с.

Литература - 3

18. Стратегии, которые работают. Подход VCG. М., Манн., 2007
19. Жоржи Васконселлос-и-Са. Забытая фирма. Перспективный подход к решению проблемы одновременного управления настоящей компанией и компанией будущего. СПб, БББукс, 2005
20. Матс Линдгрэн, Ханс Бандхольд. Сценарное планирование. Связь между будущим и стратегией. М., Олимп-Бизнес, 2009
21. Нассим Талеб. Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости. М., Колибри, 2007
22. Талеб Н. Н. Антихрупкость. Как извлечь выгоду из хаоса. М.: Изд. Колибри, Азбука-Аттикус, 2014
23. Э.Фламгольц, И.Рэндл. Управление стратегическими изменениями. М., ЭКСМО, 2012
24. Маршев В.И. Проблемы реализации стратегических решений. Форум INTOP-2012 "Управление изменениями. Принятие решений"-2012, сс.91-108
25. Маршев В.И. К вопросу о причинах не-свершения стратегий и способах их устранения. В сб. трудов XV конф. по ИУМиБ, 2013, сс.100-112

Литература - 4

Е-сайты:

<http://www.mckinsey.com/russianquarterly>

<http://www.12manage.com>

<http://www.elitarium.ru>

<http://www.rjm.ru>

<http://www.management.com.ua>

<http://www.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=32592&p=attachment> (Труды ИУМ-2016 «Сценарный менеджмент»)

www.aom.org. Журналы Академии Менеджмента

Литература по теме «Бизнес-модели»

1. А.Сливоцки, Д.Моррисон. Зона прибыли. М: Эксмо, 2006, 448с.
2. А.Остервальдер, И.Пинье. Построение бизнес-моделей. М., Альпина Паблишер, 2013
3. Г.Чесбро. Открытые инновации. М., Поколение, 2007

ДЗ-1

1. Сформировать группы из 3-4 человек.
 2. Выбрать Объект – фирму, для которой в финальном групповом проекте будет разработан «Меморандум стратегий»
 3. Разработать 7 атрибутов стратегического менеджирования этой фирмой :
 - 3.1. Бизнес-идея (одного «продукта»)
 - 3.2. Б-среда (предварительная оценка)
 - 3.3. Б-модель (нынешняя/будущая)
 - 3.4. Видение
 - 3.5. Миссия
 - 3.6. Стратегические цели
 - 3.7. Стратегические задачи
- (в группах, письм., ppt)**

ДЗ-2

По материалам деятельности Объекта группового проекта **написать 3-4-х летнюю историю** (кейс) Объекта, отразив ключевые моменты Объекта (4-5 страниц):

1. Год создания
2. Учредители
3. Показатели финансово-хозяйственной деятельности
4. Смена команды менеджеров (если такое было)
5. Положение с персоналом (напр., текучесть кадров)
6. Другое.

Цель этой истории: Интрига! Продемонстрировать спады и подъемы в жизнедеятельности Объекта, что и побудило вас разработать «Комплекс стратегий развития Объекта N»

Примеры таких текстов см. в лит-ре №6 А. А.Томпсон, А.Дж. Стрикленд. Стратегический менеджмент. М., Вильямс, 2003 (электронная версия)

*

проф. МАРШЕВ В. И. (МГУ)

(в группах, письм.)

ДЗ-3

**Разработать продуктовые стратегии фирмы
Рэнди
(в группах, письм.)**

ДЗ-4

- 4.1. Представление как иерархической Структуры:
 - 4.1.1. двух (любых) блоков макро-среды
 - 4.1.2. двух (любых) блоков микро-среды
 - 4.1.3. Выбрав блок, произвести его дезагрегирование до измеримых Наноэлементов только по одной ветви!!!
- 4.2. Разработайте «вопросники» («анкеты») к характеристикам измеримых «Наноэлементов» блока
- 4.3. Составьте перечень респондентов Блока (субъектов Наноэлементов), к которым вы будете обращаться с «анкетами» (персоны, фирмы, ассоциации, РосСтат, СМИ и пр.)
(индивидуально, письм.)

ДЗ-5

Провести анализ бизнес-среды Объекта
группового проекта по технологиям
Бенчмаркинга
(групп., письм.)

ДЗ - 6

Анализ стейкхолдеров (= Бизнес-Среды)

Объекта группового проекта

по Модели и Матрице Менделоу:

1. Выявить стейкхолдеров Организации
2. Ранжировать их по Власти и Интересу
3. Отобразить ранжирование на плоскости Власть/Интерес в виде поля стейкхолдеров (цветом отметить «своих» и «чужих»)
4. Разработать Программу воздействия «своих» на «чужих»

(групп., письм.)

ДЗ-7

Провести анализ и оценку блоков
КорпКультуры Объекта группового проекта
(согласно Методике)

**(индивидуально, а затем в группах,
письм.)**

ЛЗ.

1. Эталонные корпоративные стратегии
2. Методы страт анализа и синтеза
(продолж.)



Методы страт.анализа и синтеза

1. Методы анализа внутренней среды (ФСА и др.)
2. PEST/PELSLEDET-анализ макросреды
3. Модель Портера (+2 МВИ) – анализ микросреды
4. Конкурентная разведка
5. Benchmarking
6. Модель и Матрица Менделоу
7. Матрица BCG
8. Матрица GE/McKinsey
9. Матрица Shell/DPM
10. Модель Хофера-Шенделя
11. Матрица ADL/LC
12. Матрица ЖЦИК-МВИ
13. Матрица ЖЦОАдизес-МВИ
14. Матрица Томпсона-Стриккланда
15. SNW+ONT – I, II, III, IV
16. Метод Мерлина
17. CAGE- analyze
18. OODA – анализ стратегической гибкости
19. * Сценарное планирование (FAIDA)

ЭТАЛОННЫЕ КОРПОРАТИВНЫЕ СТРАТЕГИИ

ЭТАЛОННЫЕ КОРПОРАТИВНЫЕ СТРАТЕГИИ-1

Рост – Не Рост

1. Стратегии роста фирмы
2. Стратегии сокращения фирмы
3. Стратегии сохранения status-quo

ЭТАЛОННЫЕ КОРПОРАТИВНЫЕ СТРАТЕГИИ-2

СТРАТЕГИЯ – ЭТО ИЗМЕНЕНИЕ!!!

Эталонные стратегии связаны с изменением следующих элементов фирмы:

продукт, рынок, отрасль, положение внутри отрасли, технология

I. СТРАТЕГИЯ КОНЦЕНТРИРОВАННОГО РОСТА

(изменение продукта и/или рынка)

II. СТРАТЕГИЯ ИНТЕГРИРОВАННОГО РОСТА

(расширение за счет добавления новых структур)

III. СТРАТЕГИЯ ДИВЕРСИФИЦИРОВАННОГО РОСТА

(новый рынок и/или продукт и/или отрасль)

IV. СТРАТЕГИИ СОКРАЩЕНИЯ

(издержек, бизнесов, ликвидация фирмы)

СТРАТЕГИЯ КОНЦЕНТРИРОВАННОГО РОСТА

(изменение продукта и/или рынка)

1. Стратегия усиления позиции на рынке:

- большие маркетинговые усилия,
- горизонтальная интеграция,
- контроль над конкурентами

2. Стратегия развития рынка:

- поиск новых рынков для производимого продукта

3. Стратегия развития продукта:

- новый продукт на освоенном рынке

СТРАТЕГИЯ ИНТЕГРИРОВАННОГО РОСТА

(добавление новых структур, изменение положения внутри отрасли)

Условия осуществления стратегии

- сильный бизнес;
- нет возможностей для концентрированного роста;
- интегрированный рост не противоречит долгосрочным целям

СТРАТЕГИЯ ИНТЕГРИРОВАННОГО РОСТА

(добавление новых структур, изменение положения внутри отрасли)

1. Стратегия обратной вертикальной интеграции

- поглощение поставщиков или усиление контроля над ними
- создание своей сети снабжения

2. Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции

- приобретение систем распределения или усиление контроля над ними
- приобретение систем продажи
- создание систем распределения и продаж

■ Примеры

СТРАТЕГИЯ ДИВЕРСИФИЦИРОВАННОГО РОСТА

(Нет возможности дальше развиваться на данном рынке с данным продуктом в данной отрасли)

Условия осуществления стратегии:

- рынок насыщен продуктом или же сокращается в силу наступления стадии умирания продукта;
- большое поступление денег, требующее их вложений;
- возможность синергетического эффекта;
- ограничение антимонопольного регулирования;
- могут быть сокращены потери от налогов;
- может быть облегчен выход на мировые рынки;
- могут быть привлечены новые квалифицированные служащие

СТРАТЕГИИ ДИВЕРСИФИЦИРОВАННОГО РОСТА

- 1. Концентрированная диверсификация**
(диверсификация в смежные отрасли)
- 2. Диверсификация в новые отрасли**
- 3. Конгломеративная диверсификация**

Примеры

СТРАТЕГИЯ СОКРАЩЕНИЯ - 1

Причины: требуется перегруппировка сил после роста, необходимо повышение эффективности, структурные изменения в экономике, спады - кризисы в экономике

1. Стратегия сокращения расходов

поиск возможностей уменьшения затрат:

- устранение небольших источников затрат;
- сокращение найма и увольнение персонала;
- сокращение неприбыльных производств

2. Стратегия "сбора урожая"

добиться максимальной отдачи в краткосрочной перспективе от бесперспективного бизнеса:

- сокращение затрат на закупки;
- сокращение затрат на рабочую силу;
- получение максимального дохода от распродажи имеющегося продукта

*

СТРАТЕГИЯ СОКРАЩЕНИЯ - 2

3. Стратегия сокращения бизнесов

- закрывается или продается одно из подразделений или бизнесов, чтобы осуществить долгосрочное изменение границ ведения бизнеса
- плохое сочетание бизнесов друг с другом;
- нужны средства для более перспективных и новых бизнесов

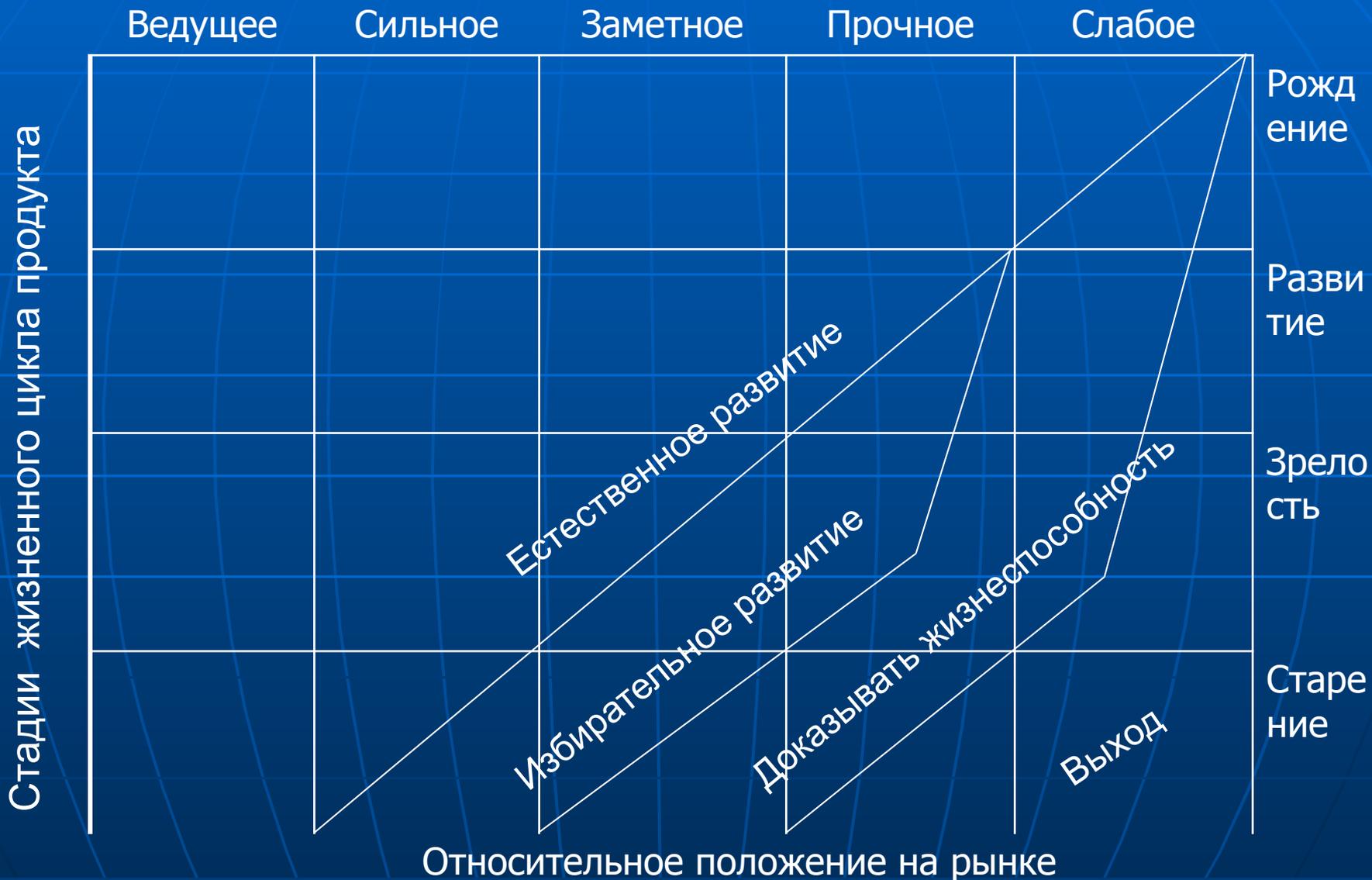
4. Стратегия ликвидации

- фирма не может дальше вести бизнес

10. Модель Хофера-Шенделя

<i>Положение на рынке</i> <i>Стадия ЖЦО</i>	Сильное	Среднее	Слабое	Худшее
Развитие Вытеснение	Стратегия увеличения доли на рынке			Раскрутка или
Рост	Стратегия роста			Ликвидация
Зрелость Насыщение	Стратегия увеличения прибыли		Концентрация на своем рынке	или
Сокращение	Стратегия сокращения активов фирмы			Отказ

11. Матрица ADL



*

проф. МАРШЕВ В. И. (МГУ)

ЖЦ Инновационной Компании



*

Этапы развития ИК



Модель Адизеса (adizes.com)

- ЖЦО делится на две стадии: **рост** и **старение**.
- **Рост** начинается с Зарождения и завершается Расцветом, Затем наступает **Старение**, идущее от Стабилизации к Смерти организации.
- Развитие организаций происходит через **10 этапов**, на которых изменяются приоритеты четырех видов деятельности (атрибутов ЖЦО):
 - **Р** — ориентация на результат, производство, действие
 - **А** — администрация, «правильно», следование процессу и процедурам
 - **Е** — предпринимательство, идеи, долгосрочная перспектива
 - **И** — интеграция, взаимодействие, долгосрочная командная игра
- Плюс: Marketing (**М**) and Knowledge (**К**)

ЖЦО по И.Адизесу

Жизненный цикл



Источник: И. Адизес. Управление корпоративным жизненным циклом: почему и как организации растут, стареют и умирают; что с этим делать. — Санта-Барбара: Институт Адизеса, 2000.

14. МАТРИЦА ТОМПСОНА-СТРИКЛАНДА

Быстрый рост рынка

II квадрант стратегий

- 1. Пересмотр стратегий концентрации**
- 2. Горизонтальная интеграция или слияние**
- 3. Сокращение**
- 4. Ликвидация**

Слабая конкурентная позиция

I квадрант стратегий

- 1. Концентрация**
- 2. Вертикальная интеграция**
- 3. Концентрированная диверсификация**

Сильная конкурентная позиция

III квадрант стратегий

- 1. Сокращение издержек**
- 2. Диверсификация**
- 3. Сокращение**
- 4. Ликвидация**

IV квадрант стратегий

- 1. Концентрированная диверсификация**
- 2. Конгломеративная диверсификация**
- 3. Совместное предприятие в новой отрасли**

Низкий рост рынка

15. SNW+ONT – I, II, III, IV

SWOT–I – анализ и оценки Б-Среды

SWOT–II – синтез оценок Б-Среды ->
формирование/формулировка стратегий

SWOT–III – анализ и синтез стратегий по
уровням

SWOT–IV – оценка и выбор стратегий
(+ План реализации = Меморандум
стратегий)

SNW+ONT - I

1.1. Анализ внутренней среды фирмы:

1.1.1. Ситуационный Рейтинг значимости функционалов и их оценки:

Strengths – сильные стороны

Neutral – констатирующие оценки

Weaknesses – слабые стороны

1.2. Анализ Внешней среды фирмы:

1.2.1. *Оценки событий, а также экспертные оценки вероятности событий и силы влияния событий на фирму:* ЭТИХ

Opportunities – возможности

Neutral – констатирующие оценки

Threats - угрозы

Внутренняя среда организации

Роли индивидуумов – Функционалы организации

1.1. Shareholders (?)

1.16. Public Relation

1.2. HR

1.17. Government Relation

1.3. Marketing

1.18. Finance Relation

1.4. Management

1.19. Investor Relation

1.5. Accounting

1.20. Client Relation

1.6. Finance

1.21. Competitive Intelligence

1.7. Purchase

1.22. IT-active

1.8. Production

1.23. Ecology

1.9. Sales

1.24. Knowledge

1.10. Post Sale Services

1.25. Corporate Governance

1.11. Security

1.26. Risks

1.12. R&D

1.27. Insurance

1.13. Corporate Culture

1.28. Compliance

1.14. Law

1.29. Infrastructure

SNW+ONT - I

Анализ и оценки Б-Среды

Внешняя среда	Возможности (O)	Neutral	Угрозы (T)
Внутренняя среда			
Силы (S)			
Neutral			
Слабости (W)			

*

SWOT - II -

Формулировка стратегий (или Синтез оценок)

Внешняя среда	Возможности (O)	Neutral	Угрозы (T)
Внутренняя среда			
Силы (S)	Strategies-S O		Str-ST
Neutral			
Слабости (W)	Str-WO		Str-WT
*			

SWOT - III

3.1. Распределение стратегий по уровням: корпоративные, корп.-ф-е, продуктовые, функциональные, элементарно-функциональные

3.2. Оценки (рейтинг) стратегий с т. зр. значимости функционалов внутренней среды фирмы и вероятности и силы влияния событий внешней среды на фирму (см. слайд SWOT-I)

Пример SWOT-III (см. след слайды Учебного проекта)

SWOT - IV

- 4.1. Формирования критериальной основы предстоящего выбора стратегий
- 4.2. Формирование иерархического множества выбранных стратегий (с учетом их уровня и значимости)
- 4.3. Выбор «лучших» стратегий (или **стратегических изменений**)

Пример SWOT- IV (см. слайды Учебного проекта)

Упражнение: SWOT-II

ДЗ-8.

Развитие методов СтратАнализа

Пользуясь моделью Инновационной компании (6 этапов) разработать новую модель страт.анализа для произвольной компании N:
Модель 6 (этапов) x 5 (Позиций на рынке)
В полученной таблице (из 30 клеток или «состояний», соответственно) заполнить эти клетки Вашими рекомендациями по стратегическому поведению компании N

(инд., письм.)

ДЗ-9.

Развитие методов СтратАнализа

Пользуясь моделью ЖЦО Ицхака Адизеса (10 этапов) разработать новую модель страт.анализа для произвольной компании N:

Модель 10 (этапов) x 5 (Позиций на рынке)

В полученной таблице (из 50 клеток или «состояний», соответственно) заполнить эти клетки Вашими рекомендациями по стратегическому поведению компании N

(инд., письм.)