

**МГУ имени М.В.Ломоносова  
Экономический факультет  
Магистратура - Менеджмент  
Стратегический менеджмент  
организацией  
(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**

**М.Н.С. Дволучанский Иван Владимирович**

**Осень-2017**

|                     |  |
|---------------------|--|
| Слушатели           | Студенты I курса магистратуры<br>(2017-2018 уч.г.)                                   |
| Количество часов    | 28 часов - Лекционных (Ауд.)<br>24 часа – Семинарских (КнЧ)                          |
| Дни и время занятий | 1 триместр, Осень 2017 г.<br>Аудиторные – по расписанию<br>КнЧ – по расписанию групп |
| Место занятий       | Ауд. – ауд.539<br>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 (по Бизнес-моделям)

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

# Литература - 5

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 конференций ИУМ-2016/2017 «Сценарный менеджмент»)

[www.aom.org](http://www.aom.org). Журналы Академии Менеджмента

# ДЗ-1/1

1. Сформировать группы из 4-5 человек.
2. Выбрать Объект – фирму, для которой в финальном групповом проекте будет разработан «Меморандум стратегий»
3. 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.



# ДЗ-1/2

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 работе  
А.А.Томпсон, А.Дж. Стрикленд.  
Стратегический менеджмент. М., Вильямс,  
2003 (электронная версия)

**(в группах, письм., ppt) – 4 балла**

# ДЗ-2

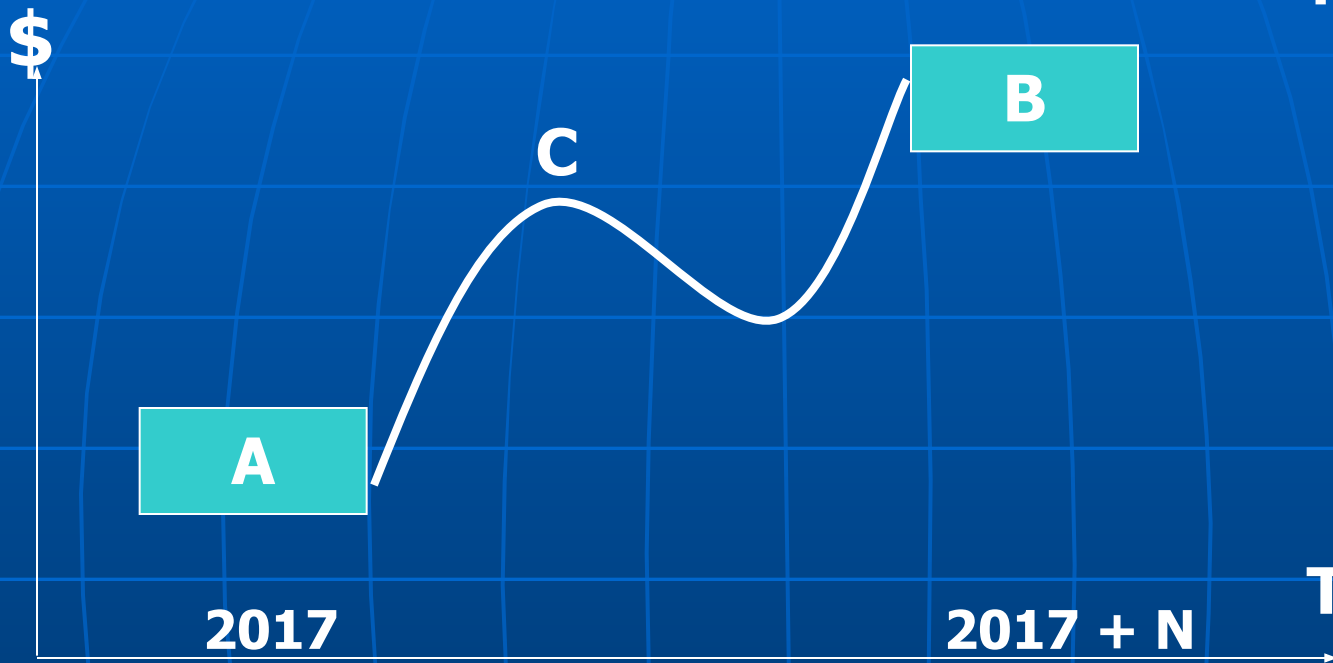
Разработать ключевые атрибуты стратегического управления Объектом группового проекта :

1. Видение организации
  2. Миссия организации
  3. Стратегические цели организации
  4. Стратегические задачи организации
- (в группах, письм., ppt)**

# ДЗ-3

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

# КЛЮЧЕВЫЕ ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ



1. **A** = Каково существующее положение организации (или в организации)? **As It Is?**
2. **B** = Каким мы хотим его видеть (или «должны» быть) через  $N$  лет? **As It To Be?**
3. **C** = Как перейти в состояние **B** из...? **What We Have To Do To Reach p.B from...?**

# Вопросы для разработки Миссии– 1

- В чем предназначение нашей фирмы?
- Для чего и для кого она существует?

## Вопросы для разработки Миссии организации-2

- Кроме того, Миссия раскрывает ресурсы и аргументацию реалистичности получения ответа на Главный вопрос в виде ответов на ряд других вопросов:
- **Что** нас влечет в эту организацию? (организационное окружение, культура, з/плата...)

# Вопросы для разработки Миссии организации-3

- **Почему** мы в ней нечто делаем? (мотивы, стимулы, условия, причины)
- Почему именно **Мы** это делаем? (опыт, компетенции, ключевые компетенции, конкурентные преимущества, ключевые факторы успеха, связи и т.п.)
- Почему мы именно **Это** делаем? (а не что-то другое – исторически, традиции, выгодно, условия бизнеса, востребованность продукта)

## Вопросы для разработки Миссии организации-4

- **Ради кого и для кого** мы это делаем? (Акционеры, сотрудники, Потребители, другие стейкхолдеры)
- **С помощью кого** мы это делаем? (Сотрудники, поставщики, клиенты, конкуренты, профессиональные сообщества, контрагенты, партнеры по сети и др. стейкхолдеры)



## Л4.

# Методы комплексного стратегического анализа, оценки и синтеза оценок блоков Бизнес-среды - II

# Методы страт.анализа и синтеза-1

1. Методы анализа внутренней среды:
  - 1.1. Методы ФСА
  - 1.2. Диагностика функционалов (для СС: модели Квина-Камерона; Дэнисона и др.)
  - 1.3. Анализ ВОПроцессов (Органиграмма)!!!
  - 1.4. Модели Альтмана
2. PEST/PELSLEDET-анализ макросреды
3. Модель CAGE-analyze (Pankaj Ghemawat)
4. Модель М.Портера - 5 Forces
5. Модель М.В.И. – анализ 2 блоков микросреды

(см. далее)

# Методы страт.анализа и синтеза-2

6. «Конкурентная» разведка
  7. Benchmarking («вне» + «вну»; «best/fault»))
  8. Модель и Матрица Менделоу (stakeholders Matrix)
  9. Матрица VCG (анализ отраслевого портфеля)
  10. Матрица GE/McKinsey (Размерность 60x180)
  11. Матрица Shell/DPM (Размерность 13x13)  
+/- моделей анализа/синтеза
- Case1. Кровь из пальца □ Инвитро  
Case2. Мерцающее сердцебиение  
(см. далее)

# Методы страт.анализа и синтеза-3

12. Модель Хофера-Шенделя
13. Матрица ADL/LC
14. Матрица ЖЦИК (+М.В.И.=6x5)
15. Матрица ЖЦОАдизес (+М.В.И.=10x5)
16. Матрица Томпсона-Стриккланда (a la BCG for Corporate)
17. SNW+ONT – I, II, III, IV
18. Метод Мерлина
19. Методика OODA – анализ стратегической гибкости
20. Сценарное планирование (TAIDA)
21. Сценарный менеджмент

# Методы комплексного стратегического анализа, оценки и синтеза оценок блоков Бизнес-среды - II

# 1.4. Модель Альтмана-1

**2-факторная модель:** это одна из самых простых и наглядных методик прогнозирования вероятности банкротства, при использовании которой необходимо рассчитать влияние только двух показателей это: коэффициент текущей ликвидности и удельный вес заёмных средств в пассивах. Формула модели Альтмана принимает вид:

$$Z = -0,3877 - 1,0736 \times K_{\text{тл}} + 0,579 \times (ЗК/П)$$

- где  $K_{\text{тл}}$  — коэффициент текущей ликвидности;  
 $ЗК$  — заемный капитал;  
 $П$  — пассивы.
- При значении  $Z > 0$  ситуация в анализируемой компании критична, вероятность наступления банкротства высока.

# Модель Альтмана-2/1

- **5-и факторная модель:** для акционерных обществ, чьи акции котируются на рынке (1968 г.). Формула:
  - **$Z = 1,2 X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + X_5$** , где
  - $X_1$  — оборотный капитал к сумме активов
  - $X_2$  — нераспределенная прибыль к сумме активов (=уровень финансового рычага)
  - $X_3$  — прибыль до налогообложения к общей стоимости активов (=эффективность операционной деятельности)
  - $X_4$  — рыночная стоимость собственного капитала/бухгалтерская (балансовая) стоимость всех обязательств
  - $X_5$  — объем продаж к общей величине активов (=рентабельность активов)

# Модель Альтмана-2/2

- В результате подсчета  $Z$  — показателя для конкретного предприятия делается заключение:
  - Если  $Z < 1,81$  — вероятность банкротства составляет от 80 до 100%;
  - Если  $Z = 1,81-2,77$  — средняя вероятность краха компании от 35 до 50%;
  - Если  $Z = 2,77-2,99$  — вероятность банкротства не велика от 15 до 20%;
  - Если  $Z > 2,99$  — ситуация на предприятии стабильна, риск неплатежеспособности в течении ближайших двух лет крайне мал.
  - Точность прогноза в этой модели на горизонте одного года составляет 95%, на два года — 83%



# Модель Альтмана-3

- **5-и факторная модель:** для компаний, чьи акции не торгуются на биржевом рынке
- **$Z = 0,717X_1 + 0,847X_2 + 3,107X_3 + 0,42 \times X_4 + 0,995X_5$** , где
- $X_4$  — балансовая стоимость собственного капитала/заемный капитал.
- Если  $Z < 1,23$  предприятие признается банкротом,
- Если  $Z$  от 1,23 до 2,89 ситуация неопределенна,
- Если  $Z$  более 2,9 – это стабильная и финансово устойчивая компания.

## 2. PEST□PELSLEDET

Блоки анализа:

1. Политический – Ин-ты гос. Власти (Politics)
2. Экономический (Economy)
3. Правовой (Law)
4. Социально-культурный (Social)
5. Рынок рабочей силы (Labor Market)
6. Природно-климатический (Ecology)
7. Демографический (Demography)
8. Этический (Ethics)
9. Научно-технологический (Technics)

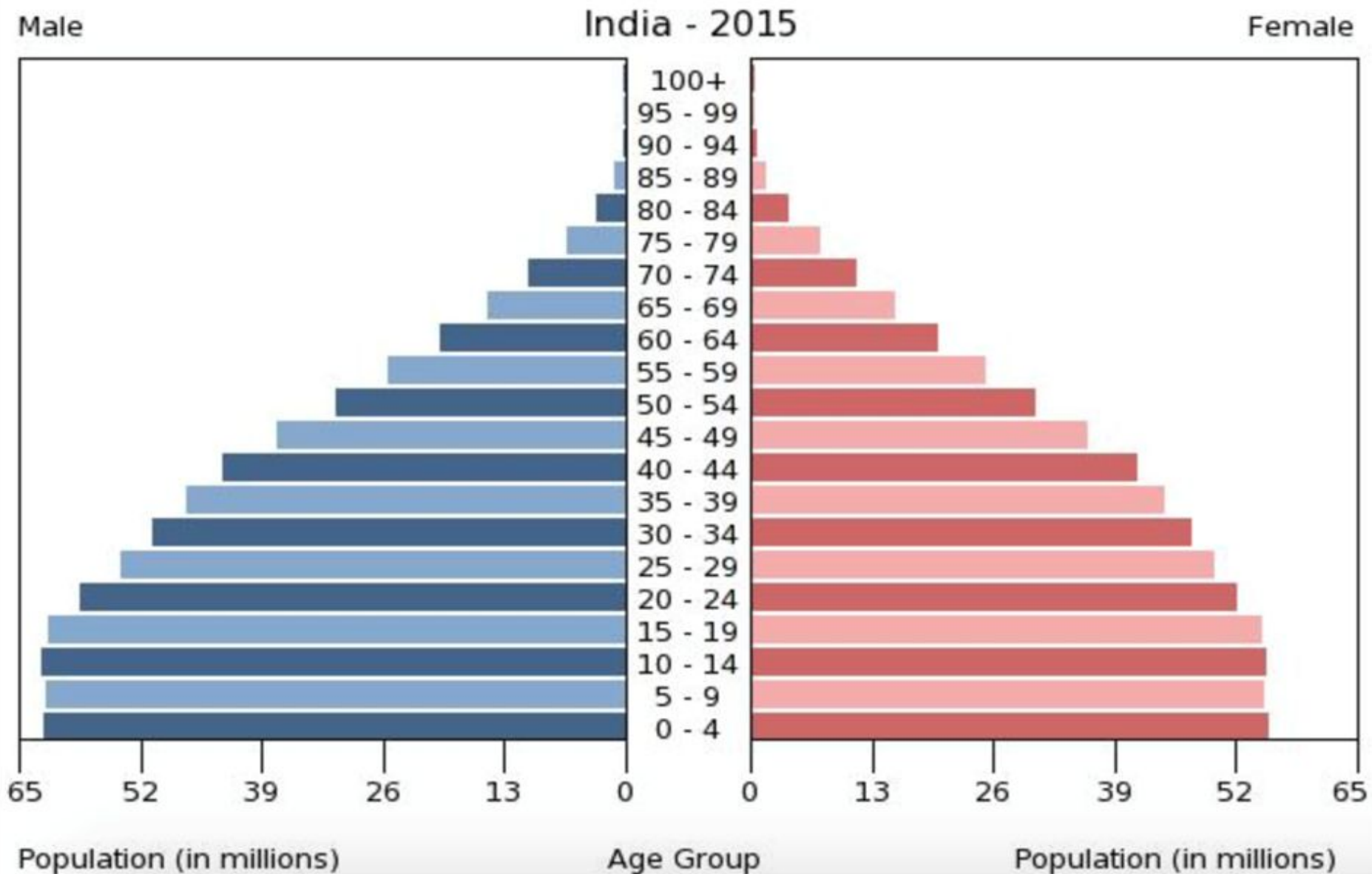
# Блок №7: DEMOGRAPHY-1

## Элементы и Микроэлементы страт.анализа:

1. Демографические структуры населения (в т.ч. Микроэлементы: Половозрастные пирамиды. Городское и сельское население. Социальные структуры населения: этническая, образовательная, профессиональная ).
2. Смертность и заболеваемость
3. Рождаемость.
4. Брак, брачность, «брачный рынок».
5. Семья и домохозяйства.
6. Миграция населения.
7. Демографическая политика страны
8. Семейная политика.
9. Миграционная политика.
10. Воспроизводство населения

# Блок №7: ДЕМОГРАФИЧУ-3-Индия

Population Pyramid Graph - Custom Region - India

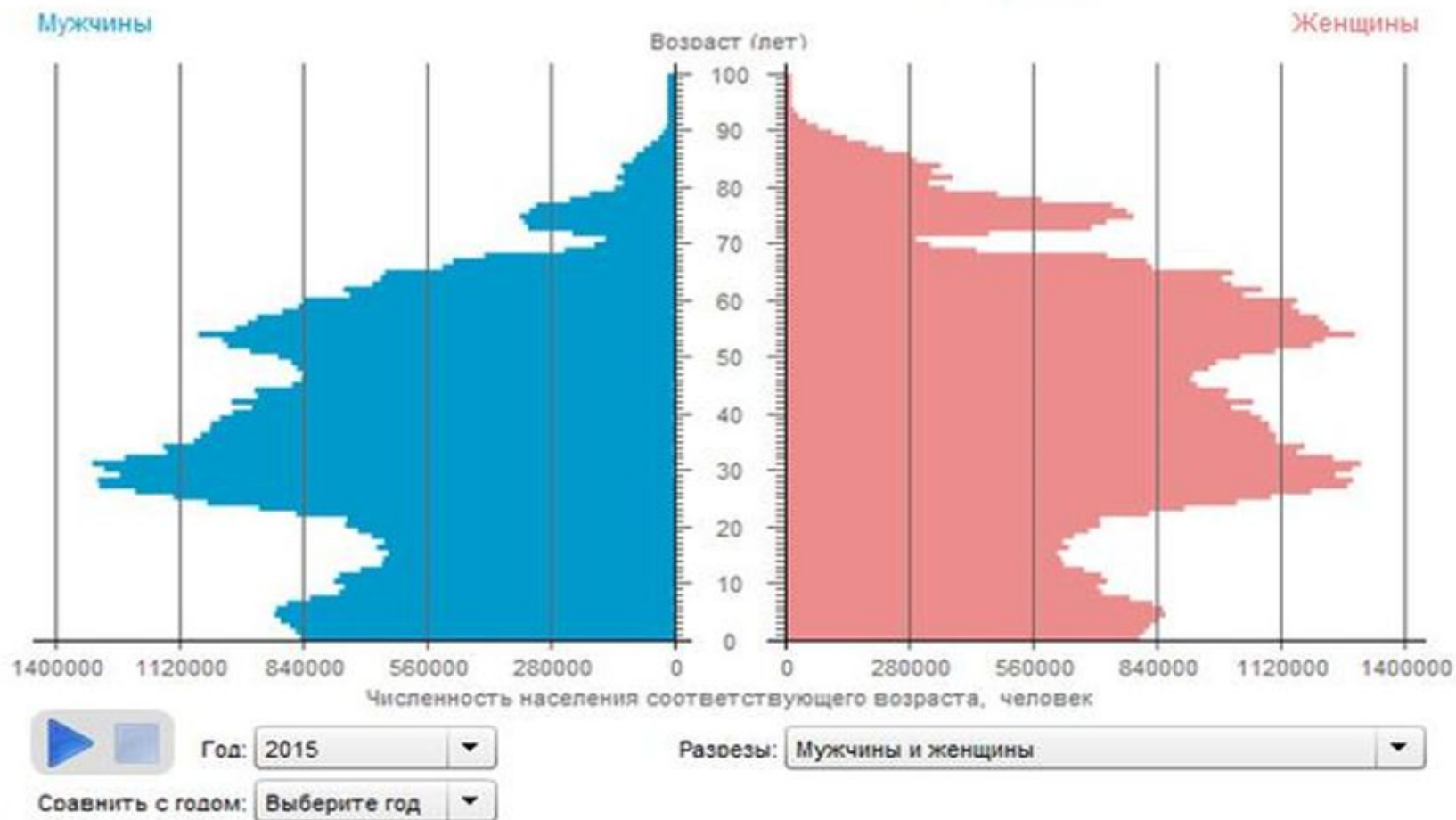


# Блок №7: DEMOGRAPHY-2-РФ

Численность и состав населения | Воспроизводство | Миграция | Образование

## Численность и состав населения

Население России по полу и возрасту на начало 2015г.

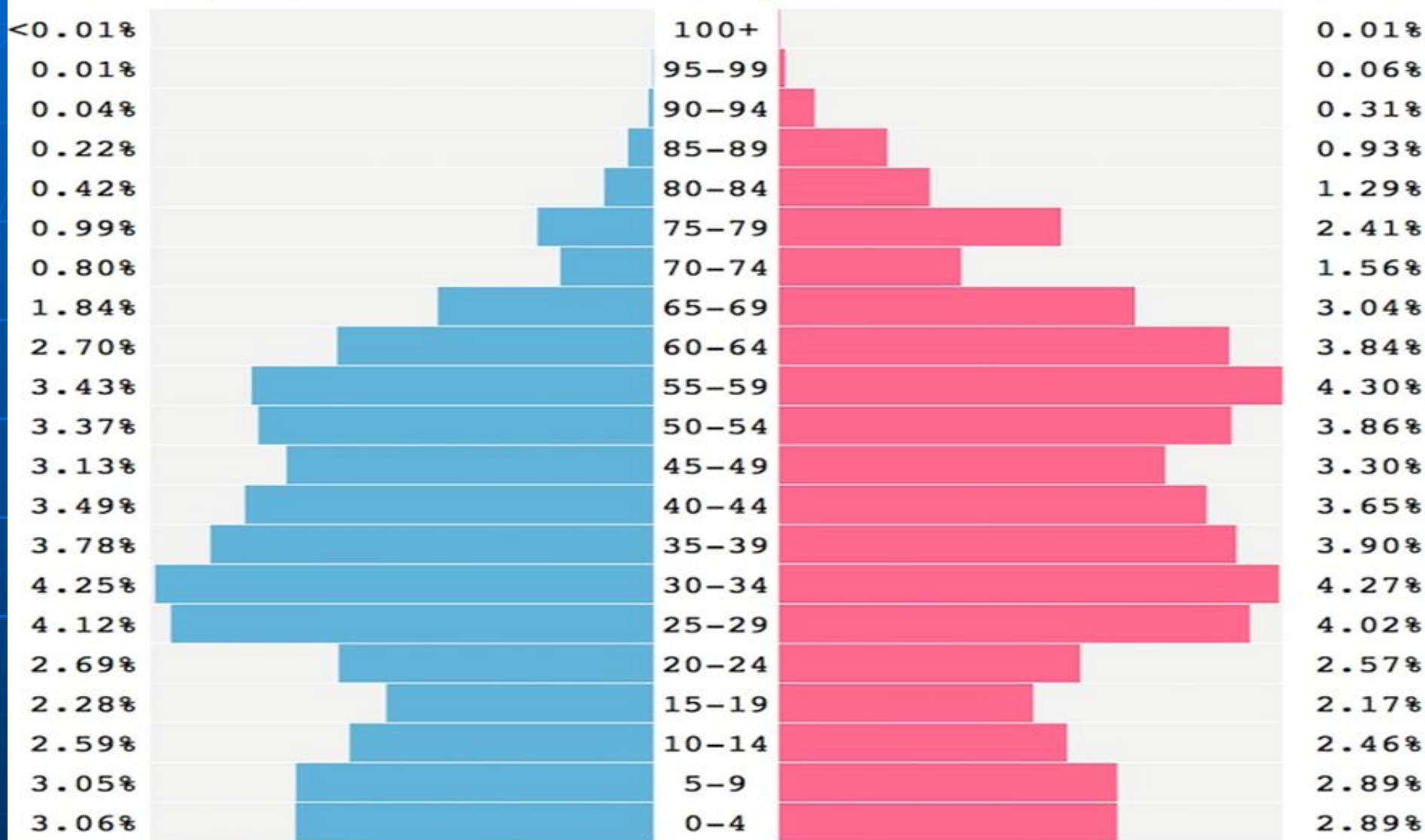


# Russia 2016 Population Pyramid

Males: 65,864,513

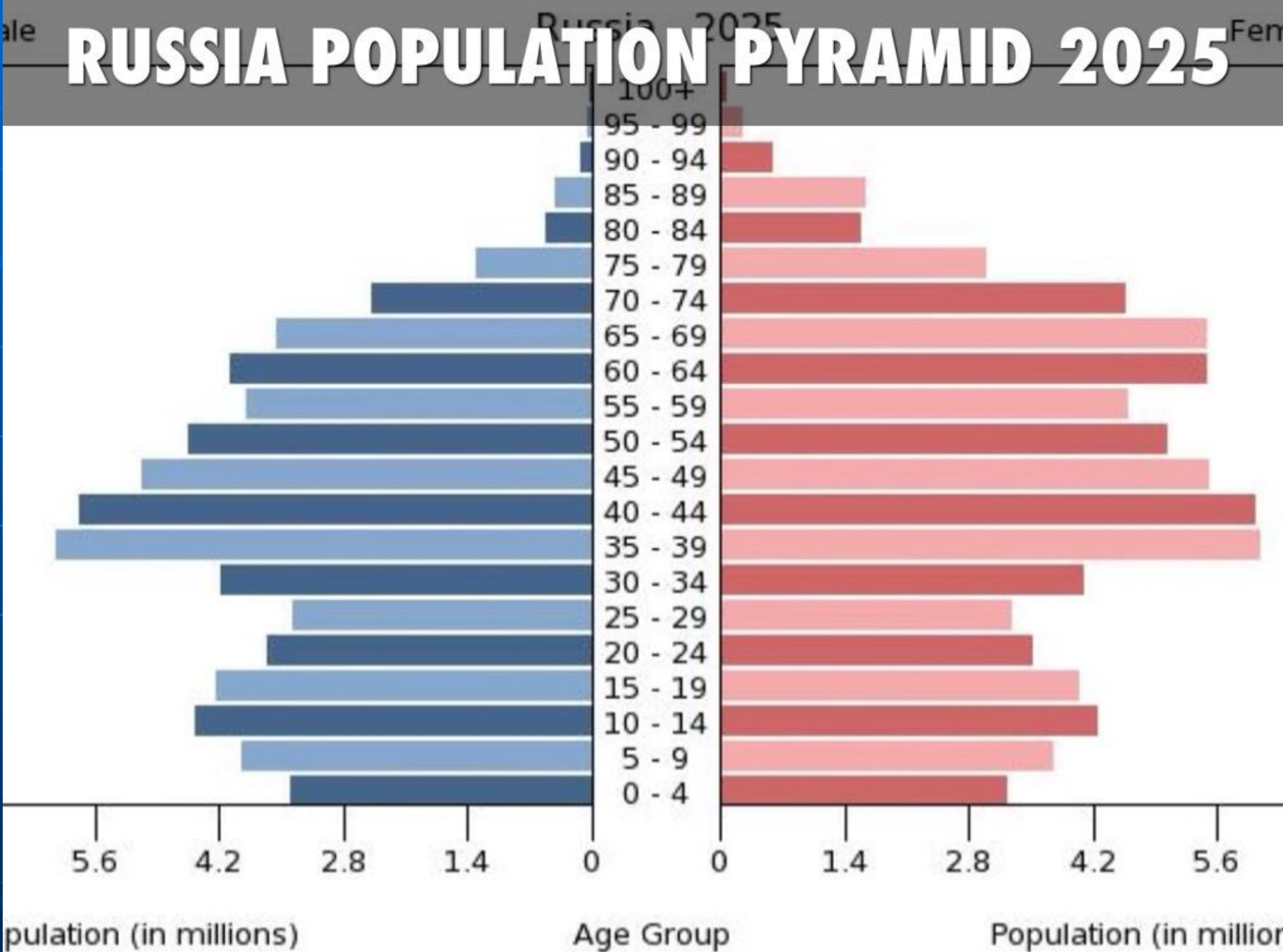
Sex Ratio (m/f): 0.861

Females: 76,490,902



Source: US Census Bureau

# RUSSIA POPULATION PYRAMID 2025



# 3. Модель SAGE П.Гемавата

Модель оценки бизнес-близости стран на основе четырёх агрегированных переменных или «расстояний»:

1. Культурная дистанция (8 параметров)
2. Административная дистанция (10)
3. Географическое расстояние (7)
4. Экономическое расстояние (11)



# 3.1. Культурное расстояние

1. Различие языков
2. Различная этническая/расовая принадлежность
3. Различие религий
4. Различия в оценках, нормах и характере/манере
5. Традиционализм
6. Изолированность
7. Спиритизм
8. Загадочность/непостижимость

## 3.2.Административное расстояние

1. Отсутствие колониальных связей
2. Отсутствие общего регионального торгового блока
3. Отсутствие единой валюты
4. Различная правовая система
5. Политическая враждебность
6. Нерыночная/ закрытая экономика
7. Членство в международных организациях
8. Слабая правовая система / коррупция
9. Социальный конфликт
10. Политический риск

## 3.3. Географическое расстояние

1. Физическое расстояние
2. Отсутствие сухопутной границы
3. Различия в климатических условиях (и проблемах окружающей среды)
4. Различия в часовых поясах
5. Наличие выхода к морю
6. Размер территории
7. Географическая удаленность

## 3.4. Экономическое расстояние

1. Различие в потребительских доходах
2. Различия в доступности человеческих ресурсов
3. Различия в финансовых ресурсах
4. Различия в природных ресурсах
5. Различия в промежуточных входах
6. Различия в инфраструктуре
7. Различия в поставщиках
8. Различия в организационных способностях
9. Доход на душу населения
0. Уровень монетизации
1. Ограниченность ресурсов, инфраструктуры

# SAGE - дистанция (2012-13 гг)

## Примеры

1. Россия - Китай- **2564** ед. (Россия является 17-ой страной по близости к Китаю в списке из 163 стран)
2. Россия – Германия - **2896** ед. (Германия на 46 месте)
3. Россия – Япония - **9591** ед. (Япония на 127 месте)
4. Россия – США - **10118** ед., (США находятся на 141 месте)

# 10. Матрица GE/McKinsey

Показатели:

Ось X- «Конкурентоспособность  
компании» /

Ось Y - «Привлекательность  
отрасли»

По конкурентоспособности:  
см. [www.weforum.org](http://www.weforum.org)



# 11. Матрица Shell/DPM

| №  | Конкурентоспособность предприятия   | Привлекательность отрасли                           |
|----|-------------------------------------|---|
| 1  | Относительная доля рынка            | Темпы роста отрасли                                 |
| 2  | Охват дистрибьюторской сети         | Относительная отраслевая норма прибыли              |
| 3  | Эффективность дистрибьюторской сети | Цена покупателя                                     |
| 4  | Технологические навыки              | Приверженность покупателя торговой марке            |
| 5  | Ширина и глубина товарной линии     | Значимость конкурентного упреждения                 |
| 6  | Оборудование и месторасположение    | Относительная стабильность отраслевой нормы прибыли |
| 7  | Эффективность производства          | Технологические барьеры входа в отрасль             |
| 8  | Кривая опыта                        | Значение договорной дисциплины в отрасли            |
| 9  | Производственные запасы             | Влияние поставщиков в отрасли                       |
| 10 | Качество продукции                  | Влияние государства в отрасли                       |
| 11 | Научно-исследовательский потенциал  | Уровень использования отраслевых мощностей          |
| 12 | Экономия масштаба производства      | Заменяемость продукта                               |
| 13 | Послепродажное обслуживание         | Имидж отрасли в обществе                            |



## Конкурентная позиция

|                           |         | Конкурентная позиция |                |                     |
|---------------------------|---------|----------------------|----------------|---------------------|
|                           |         | хорошая              | средняя        | плохая              |
| Привлекательность отрасли | высокая | Успех                | Успех          | Вопросительный знак |
|                           | средняя | Успех                | Средний бизнес | Поражение           |
|                           | низкая  | Доходный бизнес      | Поражение      | Поражение           |

5 1

# Стратегии по матрицам МакКинзи и DPM

| <b>Привлекательность рынка</b> | <i>Защищайте позицию</i>  | <i>Инвестируйте в развитие</i>   | <i>Развивайтесь селективно</i>   |
|--------------------------------|---|--|--|
| <b>Высокая</b>                 | Инвестируйте в развитие по максимуму. Концентрируйте свои усилия на сохранении сильных сторон   | Боритесь за лидерство. Развивайтесь выборочно в тех направлениях, в которых вы сильны. Укрепляйте свои уязвимые участки                | Сосредоточьтесь вокруг небольшого числа сильных сторон. Ищите пути преодоления слабых сторон. Бросайте бизнес, если признаки устойчивого роста отсутствуют |
| <b>Средняя</b>                 | <i>Развивайтесь селективно</i>  | <i>Извлекайте доход</i>  | <i>Небольшое расширение</i>  |
|                                | Обильно инвестируйте в привлекательные отрасли. Развивайте способность противостоять конкуренции. Делайте упор на повышение прибыльности за счет увеличения производительности. | Защищайте существующую программу. Сконцентрируйте инвестиции в тех сегментах, где хорошая норма прибыли и относительно небольшой риск. | Ищите способы развития без высокого риска; в противном случае минимизируйте инвестиции и улучшайте организацию на уровне операций.                         |
| <b>Низкая</b>                  | <i>Защищайтесь и меняйте ориентиры</i>  | <i>Извлекайте доход</i>  | <i>Выходите из бизнеса</i>   |
|                                | Старайтесь зарабатывать сегодня. Сконцентрируйтесь в привлекательных сегментах. Защищайте свои сильные стороны  | Защищайте свои позиции в наиболее прибыльных сегментах. Обновляйте ассортимент. Минимизируйте инвестиции.                              | Продавайте бизнес тогда, когда сможете получить высшую цену. Сократите постоянные издержки и некоторое время избегайте инвестиций.                         |
| 10.09.2017                     | <b>Сильная</b>  | <b>Средняя</b>   | <b>Слабая</b>  |

# Упражнение

Матрица GE/McKinsey:

Ось Y –

Привлекательность отрасли

# 8.1. Модель и Матрица Менделоу (оценка влияния стейкхолдеров)

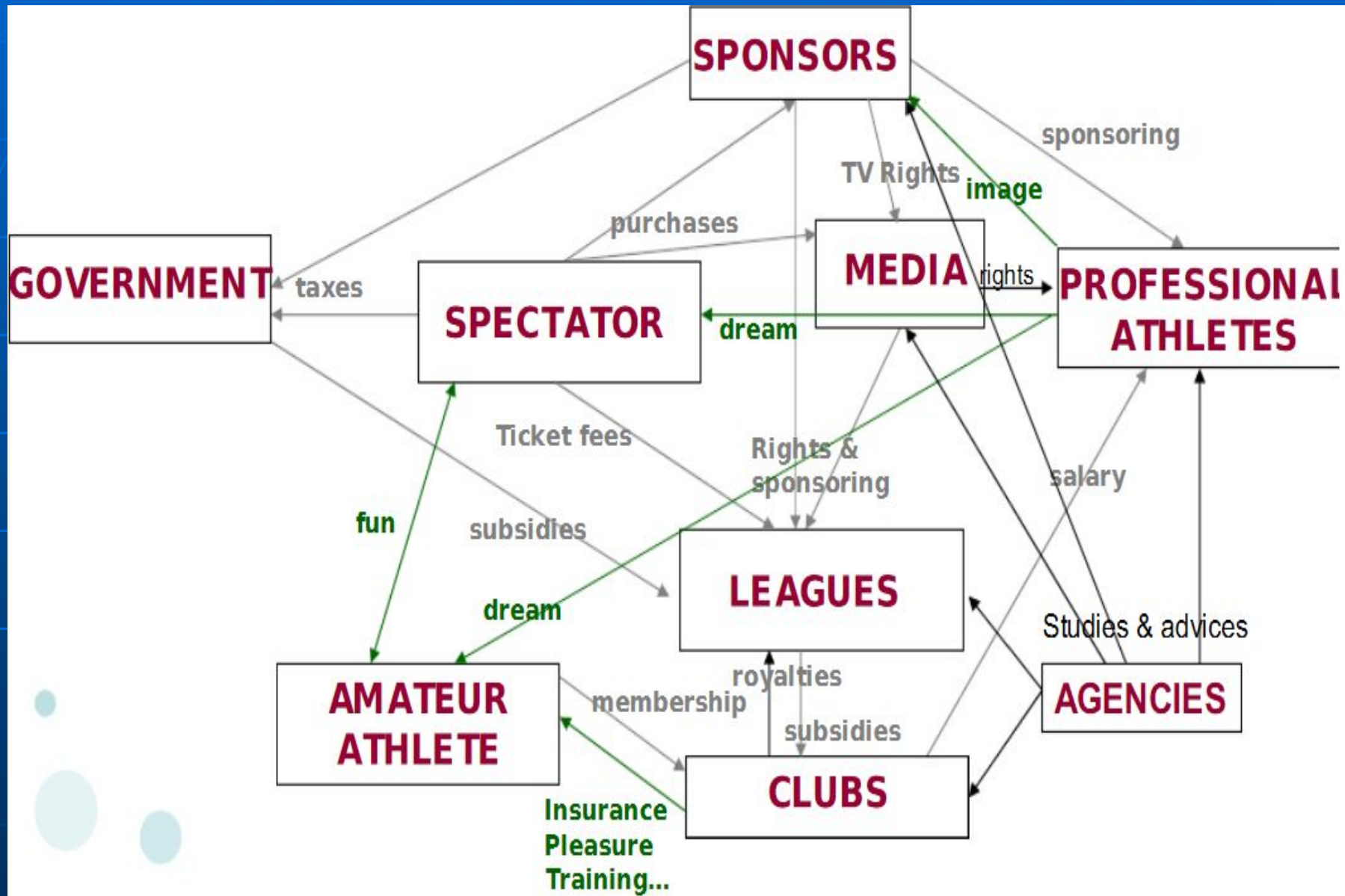
**ВЛИЯНИЕ = ВЛАСТЬ ⊕ ИНТЕРЕС**

○ = алгебраическая сумма

**Власть** – способность и возможность оказывать влияние на организацию

**Интерес** - желание оказывать влияние на организацию

Иллюстрация «карты стейкхолдеров»



# 8.2. Mendelow Matrix



# Пример из Проекта. 10 стейкхолдеров Lavaggio

1. Собственник (генеральный директор) (В10; И10)
2. Инвесторы (В5; И9)
3. Сотрудники (В6; И8)
4. Клиенты (В8; И7)
5. Поставщики (В4; И2)
6. Регулирующие органы (СЭС, миграционная служба) (В9; И1)
7. Банк (В1; И3)
8. Налоговая (В2; И4)
9. Конкуренты (В7; И6)
10. Бизнес-партнеры (В3; И5)

# Матрица Менделоу (из маг.проекта Lavaggio)



Отрицательн  
О

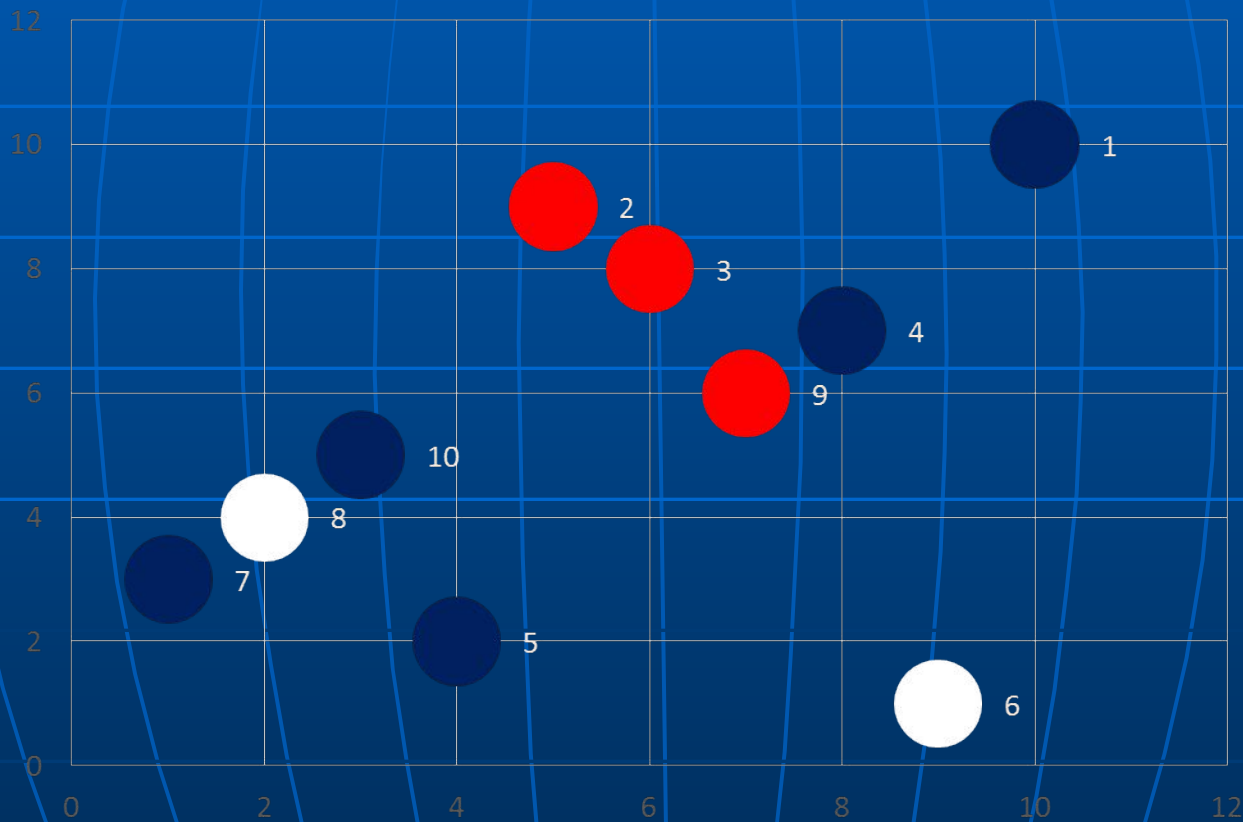


Положительн  
О



Безразлично

Уровень  
власти



Уровень  
интереса



# ДЗ-4

4.1. Представить как иерархическую Структуру:

4.1.1. один (любой) блок макро-среды

4.1.2. один (любой) блок микро-среды

4.1.3. один (любой) любой ключевой функционал организации

4.1.4. Выбрав блок, произвести его дезагрегирование до измеримых элементов только по одной ветви!!!

4.2. Разработать «вопросники» («анкеты») к характеристикам измеримых элементов блока

4.3. Составить перечень респондентов Блока (субъектов элементов), к которым вы будете обращаться с «анкетами» (персоны, фирмы, ассоциации, РосСтат, СМИ и пр.)

**(индивидуально, письм.) - 10 баллов**