

# Стратегический менеджмент и маркетинг

**Раздел. Стратегический менеджмент**

Шилова Елена Валерьевна, к.э.н.,  
доцент департамента менеджмента ВШЭ-  
Пермь

# **Тема 1. Теоретические основы стратегического менеджмента. Школы стратегий**

# План лекции:

1. Основные понятия стратегического менеджмента, содержание стратегического менеджмента;
2. Развитие менеджмента: основные этапы;
3. Научные школы в стратегическом менеджменте;
4. Видение и миссия фирмы: проявление видения, направления действия миссии, процесс создания миссии;
5. Стратегические цели: требования, к целям организации; основные заинтересованные группы и их ожидания, определяющие постановку целей; зависимость целей от ЖЦО; целевые показатели.

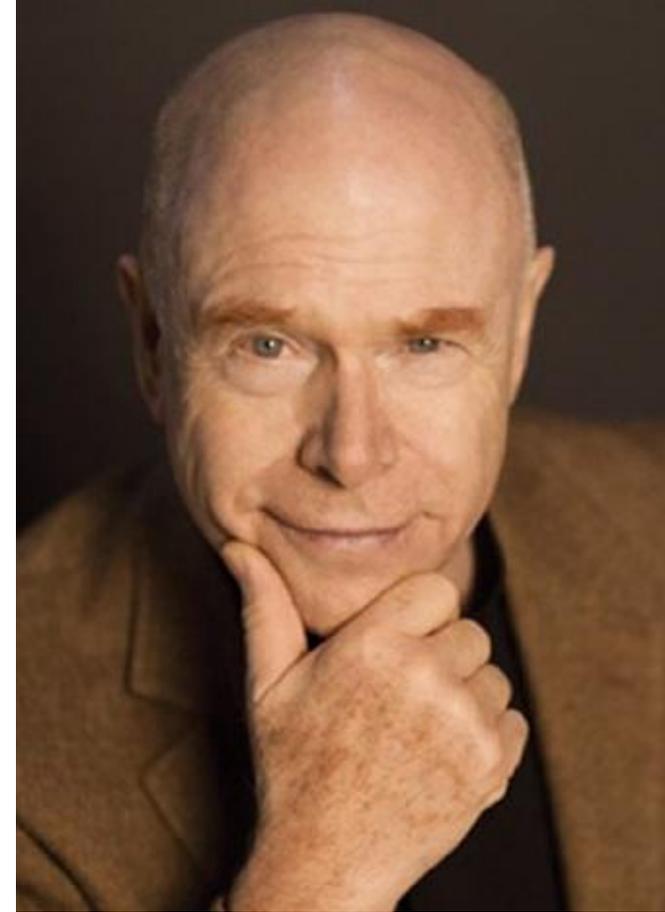
1. Основные понятия стратегического менеджмента, содержание стратегического менеджмента

1. Каковы цели нашей организации? Или где мы сейчас находимся?

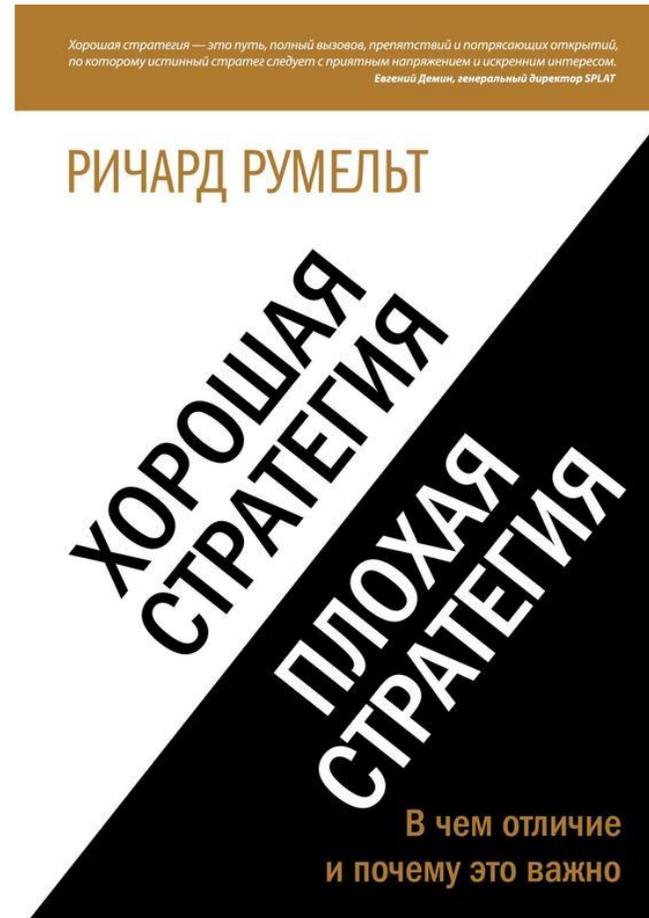
2. Каков существующий и будущий профиль нашего бизнеса? Или куда мы хотим идти?

3. Что мы должны сделать, чтобы обеспечить достижение поставленных целей? Или как мы туда попадем?

«Strategy, Structure and Economic Performance»,  
Harvard Business School Press, 1974



10 ноября 1942 г.р.  
(Вашингтон)





# Майкл Юджин Портер

23 мая 1947 г.р.  
(Мичиган)



Американский экономист, профессор кафедры делового администрирования Гарвардской школы бизнеса (Harvard Business School), признанный специалист в области изучения экономической конкуренции, в том числе конкуренции на международных рынках, конкуренции между странами и регионами. Разработал теорию конкурентных преимуществ стран.

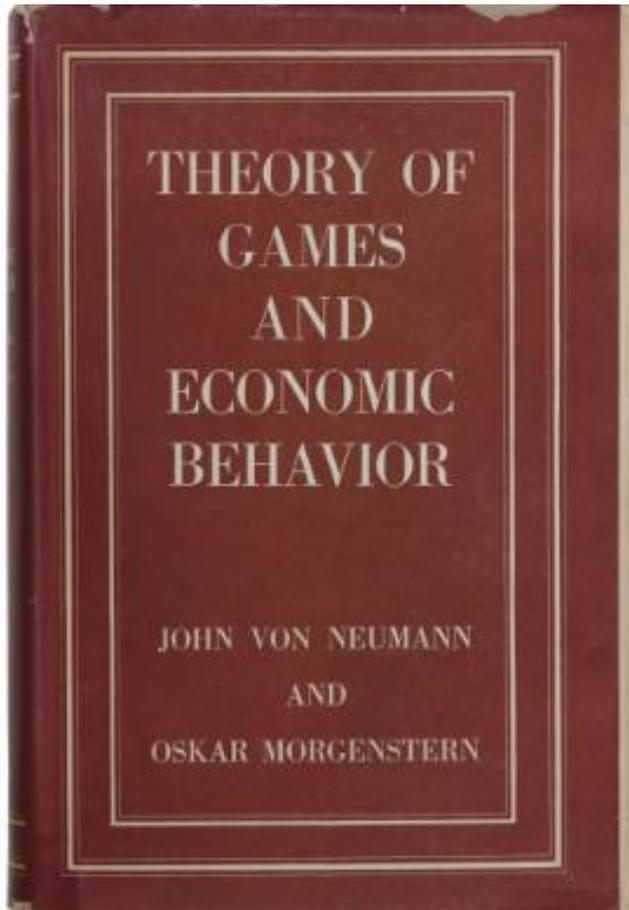


# Стратегический менеджмент – это ...

- процесс определения взаимодействия организации с ее окружением, выражаемое через использование избранных целей и достижение желаемого результата путем распределения ресурсов организации в соответствии с эффективным планом действий (Шендел и Хаттен);
- процесс, посредством которого менеджеры устанавливают долгосрочные направления развития организации, ее специфические цели, развивают стратегии их достижения в свете всех возможных внутренних и внешних обстоятельств и принимают к исполнению выбранный план действий (Томпсон и Стрикланд);

# Стратегический менеджмент – это ...

- процесс формирования целей организации и управления для их достижения (К. Хаттен и М. Хаттен);
- процесс оценки внешней среды, формулирования организационных целей, принятия решений, их реализация и контроль, сфокусированные на достижении целей в настоящей и будущей внешней среде организации (Смит, Арнольд и Биззел).

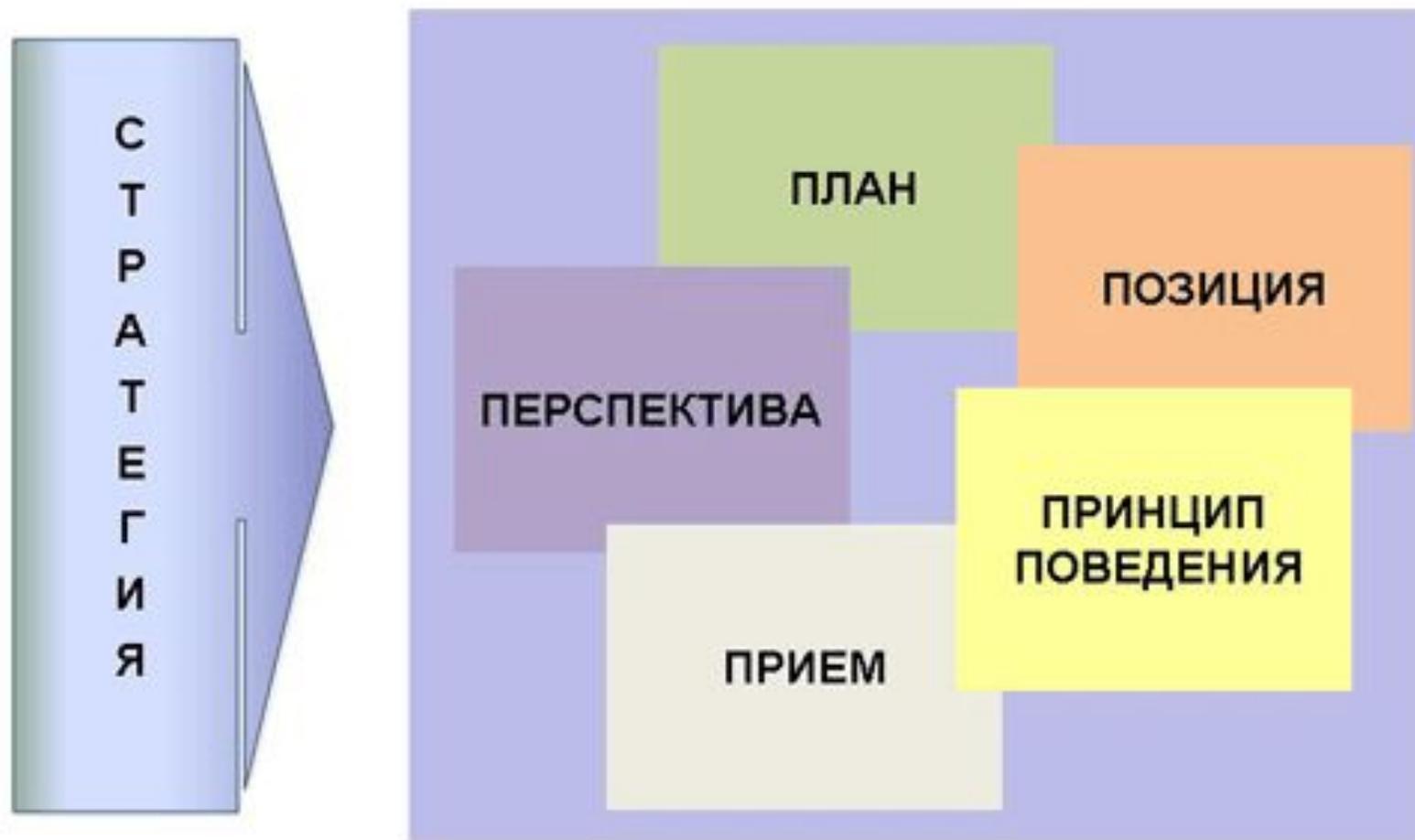


**Стратегия - это полный план,  
указывающий какие выборы (ходы)  
будет делать игрок в каждой возможной  
ситуации**

# Стратегия – это

- формулировка миссии организации, ее намерений и целей, политики, программы и методов их достижения (Дж.Стейнер и Дж.Майер);
- унифицированный, интегрированный и понятный план, разработанный таким образом, чтобы быть уверенным в достижении целей предприятия (У. Глюк);
- модель (образец поведения) в потоке будущих действий или решений (Г.Минцберг и Дж.Мак Хьюг);
- путь достижения целей организации (К. Хаттен и М. Хаттен).

# Пять «П» стратегии (по Г. Минцбергу)



# Бизнес-модель – ...

- это способ получения прибыли от деятельности компаний;
- связана с экономической составляющей стратегии, с соотношением доходы-издержки-прибыль, — с фактическими и планируемыми доходами от сбыта товаров компании, со стратегией конкуренции, со структурой издержек, уровнем доходов, потоками прибыли и окупаемостью инвестиций;
- это отображение реально существующего или планируемого в будущем бизнеса (предприятия) в такой форме, которая может наглядно демонстрировать все значимые свойства и особенности предприятия, связанные с его способностью получать прибыль и быть конкурентоспособным.

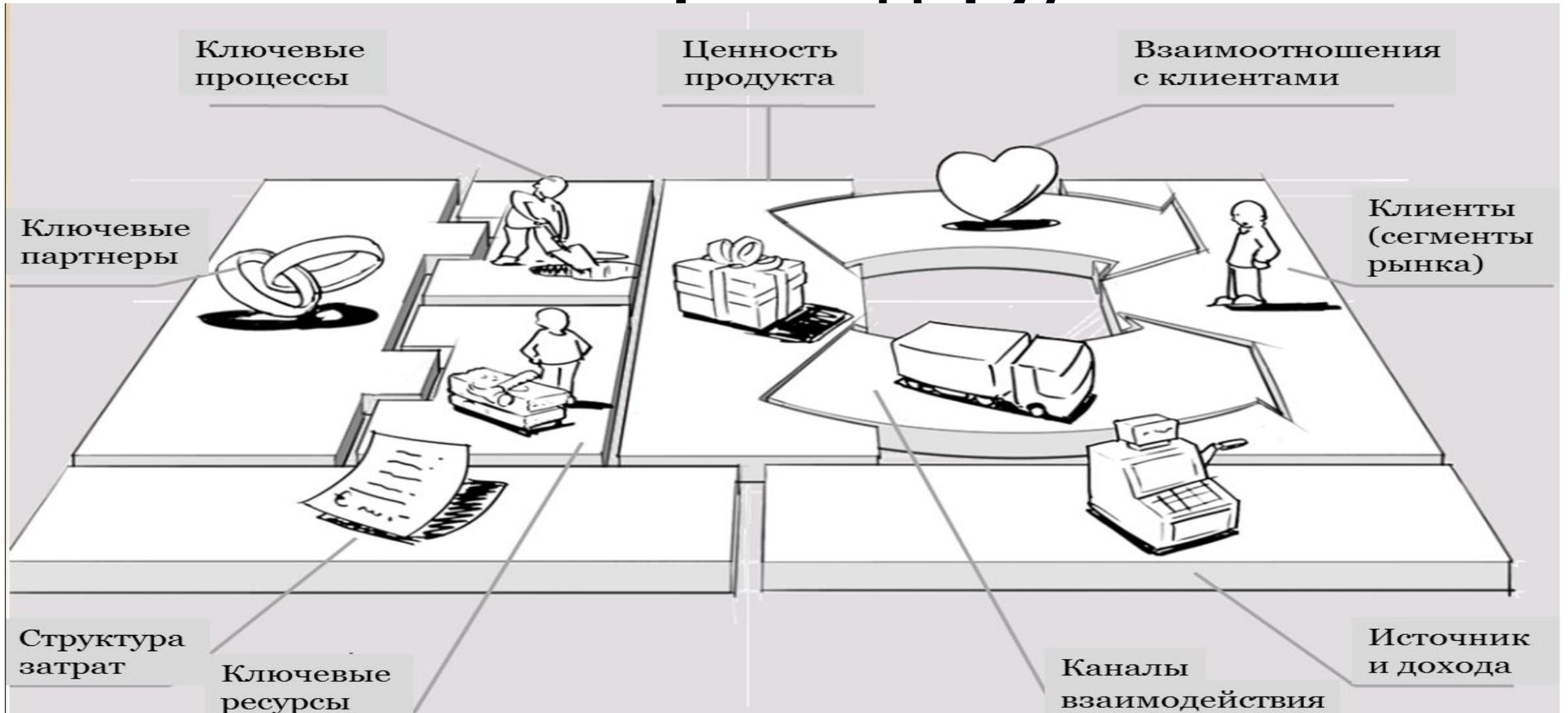
# Основные типы бизнес-моделей

Какие права продаются	Насколько бизнес трансформирует актив	
	Значительно	Ограниченно
Собственность на актив	Креатор	Дистрибьютор
Использование актива	Ландлорд (арендодатель)	
Согласование интересов покупателя и продавца	Брокер	

# 16 детализированных архетипов бизнес-моделей

Базовые архетипы бизнес-модели	Какие виды активов вовлечены в бизнес?			
	Финансовые	Физические	Нематериальные	Человеческие
<b>Креатор (создатель)</b>	Предприниматель	Производитель	Изобретатель	Создатель человеческих ресурсов*
<b>Дистрибьютор</b>	Финансовый трейдер	Оптовик / розничный торговец	Продавец интеллектуальной собственности	Дистрибьютор человеческих ресурсов*
<b>Ландлорд (арендодатель)</b>	Финансовый ландлорд (банкир)	Арендодатель физических активов	Собственник интеллектуальных активов	Контрактор (подрядчик)
<b>Брокер</b>	Финансовый брокер	Брокер физических активов	Брокер интеллектуальных активов	Брокер человеческих ресурсов

# Структура бизнес-модели (по А. Остервальдеру)





## Пять задач стратегического менеджмента

# Основные принципы стратегического менеджмента

## Принцип

### ы:

1. научность в сочетании с элементами искусства;
2. целенаправленность стратегического управления;
3. гибкость стратегического управления;
4. единство стратегических планов и программ;
5. создание необходимых условий для реализации стратегии.

## 2. Развитие менеджмента: основные этапы

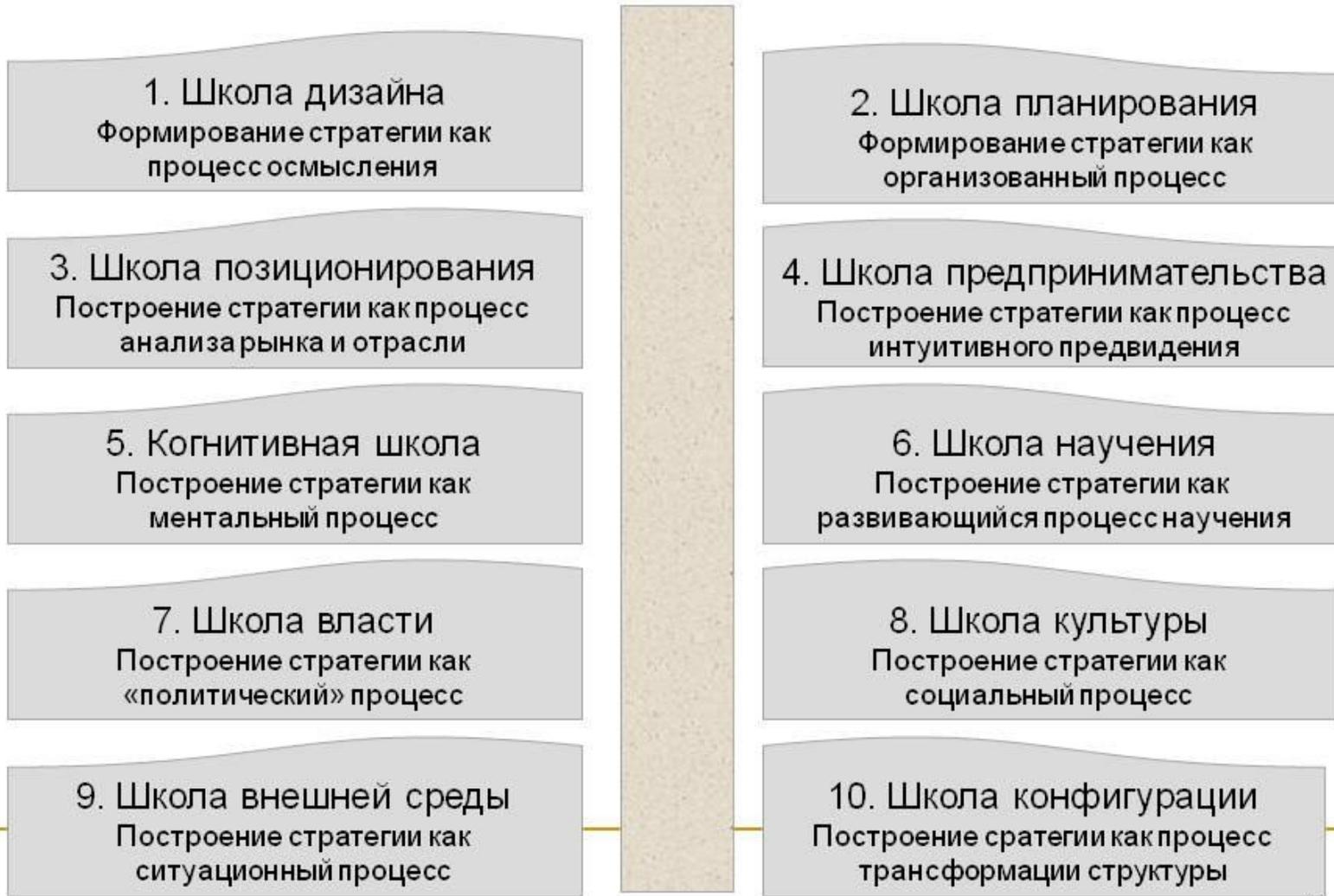


**Эволюция систем управления**

# 3. Научные школы в стратегическом менеджменте

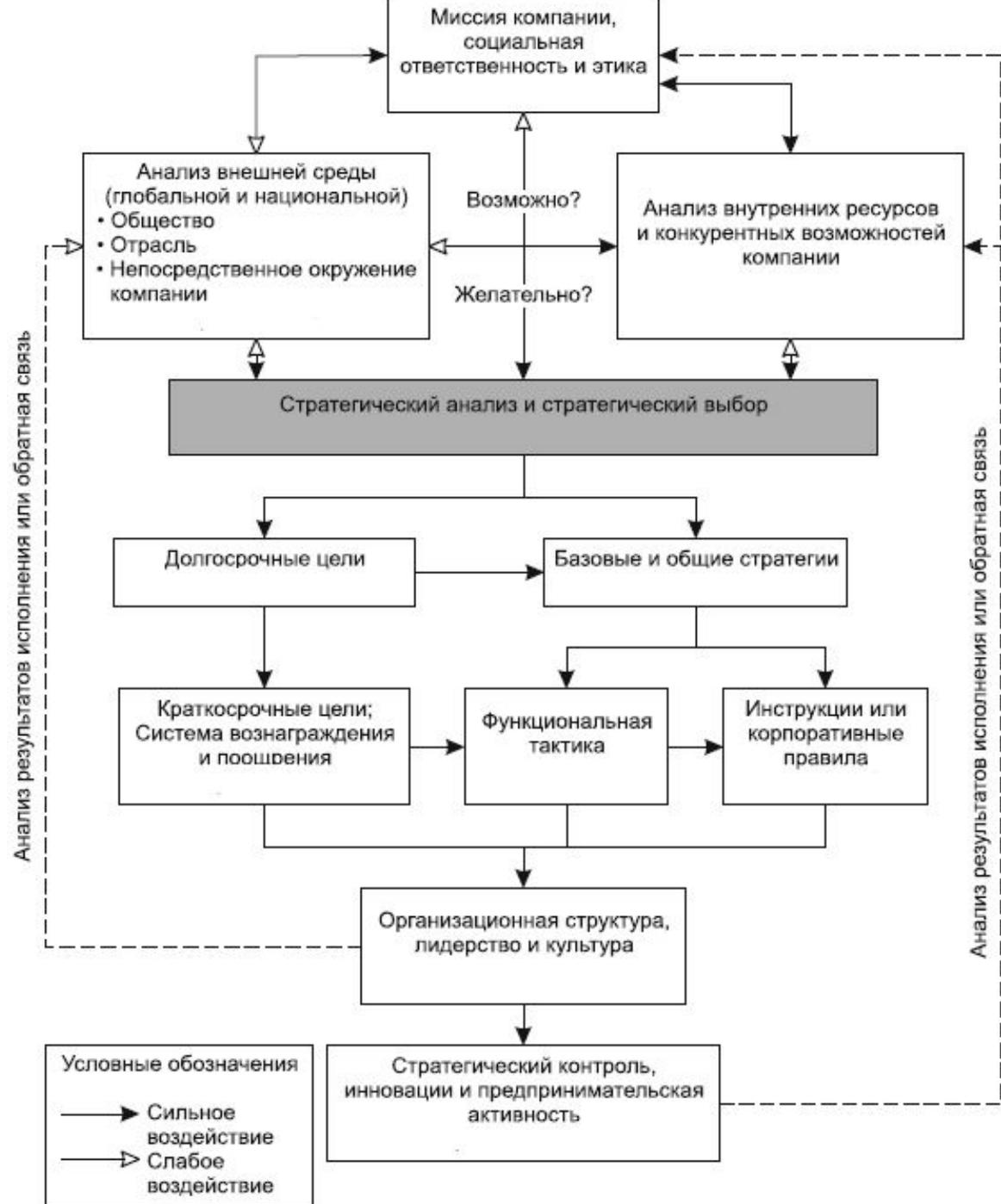
**Г. Минцберг  
Б.Олстрэнд  
Дж.Лэмпел  
(1997 г.)**

## ШКОЛЫ СТРАТЕГИЙ



4. Видение и миссия фирмы: проявление  
видения, направления действия миссии,  
процесс создания миссии

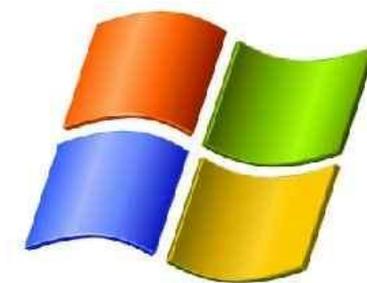
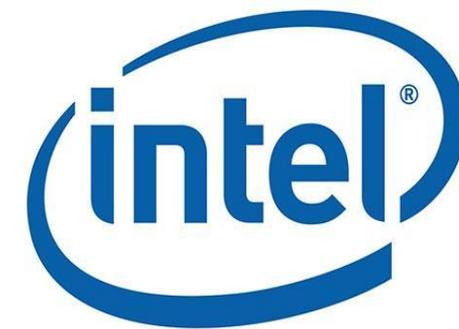
# Модель стратегического менеджмента (по Джону Пирсу II и Ричарду Робинсону)



**«Стратегическое управление похоже на стрельбу из лука сквозь туман», -  
Г. Хамел и К. Прахалад**

**Стратегическое видение** – маршрут движения компании в будущее; определяет технологии, целевые аудитории, географические и товарные рынки, перспективные возможности и образ компании, какой она должна стать в будущем.

- Наше видение: «миллиарды компьютеров с подключением к Internet, миллионы серверов, триллионы долларов прибыли от электронной коммерции».
- “Обеспечивать новые возможности в любое время, в любом месте, на любом устройстве с помощью первоклассного программного обеспечения”.
- «Остаться бесспорным лидером внутренних и международных авиаперевозок России и быть в числе лучших авиакомпаний мира, сочетая динамичное развитие и высокую надежность с качеством сервиса».



Microsoft





# Задач



1. Представить в явном виде то, для чего существует компания



4. Способствовать созданию корпоративного духа



2. Определить, чем компания отличается от всех других компаний, действующих на том же рынке

## Criterion

3. Создать критерий для оценки необходимости выполнения всех действий, осуществляемых в компании



5. Согласовать интересы всех лиц, связанных с организацией (собственников, руководство, персонал, клиентов и др.)

# Элементы определения миссии

## 1. Определение области конкуренции:

- *Отраслевое направление*
- *Потребительское направление*

«Мы считаем, что в первую очередь обязаны нести ответственность **перед врачами, медицинскими сестрами, пациентами, матерями и всеми другими людьми**, которые пользуются нашими продуктами и услугами»



«Мы работаем для того, чтобы **наши клиенты** могли быстро и с комфортом преодолевать огромные расстояния, а значит – быть мобильными, чаще встречаться, успешно работать и видеть мир во всем его разнообразии. Мы даем **нашим клиентам** возможность выбора благодаря обширной маршрутной сети и различным авиаперевозчикам Группы: от лоукостера до авиакомпании премиального уровня»

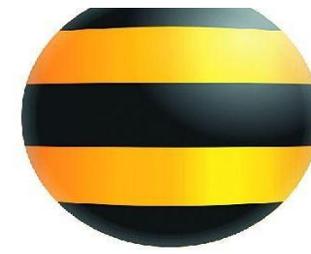


- *Географическое направление*

«Мы преданы идее полного успеха Corning Glass Works **на глобальном рынке**»



## 2. Стратегическое намерение или видение



# Билайн™

**«Мы стремимся обеспечить  
высокий уровень  
инвестиций»  
(Aim Private Assets  
Management Inc.)**



- "Мы стремимся стать ведущей в России компанией, предоставляющей услуги мобильной связи и иных видов телекоммуникаций.
- Мы стремимся действовать оперативно и гибко, стараясь предвосхищать потребности завтрашнего дня, добиваться высочайшего качества предоставляемых услуг и обеспечивать рост ценности компании.
- Мы стремимся помогать людям решать проблемы, получать радость от общения, чувствовать себя свободными во времени и пространстве.
- Мы стремимся сплотить все подразделения компании в единую команду, в которой высоко ценятся компетентность, ответственность и готовность к самоотдаче.
- Мы стремимся поддерживать имидж компании, которая внушает доверие и уважение не только клиентам и партнерам по бизнесу, но и обществу в целом."

### 3. Компетентность персонала и конкурентные преимущества



"Мы группа молодых людей, которые наделены достаточной энергией для бесконечного творческого поиска"



"Миссия Trader Joe's — продажа высококачественных продуктов и напитков, объективная информация, высочайшие стандарты обслуживания, дружелюбие, индивидуальный подход, корпоративный дух"

#### 4. Основные заинтересованные группы



«Содействие экономическому развитию и благосостоянию сообществ, обслуживаемых компанией, путем предоставления **гражданам и предприятиям** качественных банковских услуг таким образом и в таком объеме, которые соответствуют высоким профессиональным и этическим стандартам, обеспечения справедливой и соответствующей прибыли **акционерам** компании и справедливого отношения к **сотрудникам** компании».



# ЛУКОЙЛ

Мы созданы, чтобы энергию природных ресурсов обратить во благо человека, эффективно и ответственно разрабатывать доверенные нам уникальные месторождения углеводородов, обеспечивая рост Компании, благополучие ее работников и общества в целом.

Мы даем людям уверенность и надежность, мы делаем их жизнь лучше, помогая реализовывать устремления и мечты.



Обеспечить эффективные бесперебойные поставки потребителям продукции газо- и нефтеперерабатывающих предприятий группы «Газпром», поддерживать при этом высокий уровень безопасности и последовательно развивать виды деятельности, связанные с реализацией и использованием нашей продукции



# СБЕРБАНК

*Всегда рядом*



## **Миссия ВШЭ -**

**подготовка академической и профессиональной элиты экономистов и менеджеров, способных действовать в качестве компетентных и ответственных лидеров изменений в организациях и обществе в целом, создавая условия для социально-экономического развития Пермского края и интеграции его в мировую экономическую систему.**

# Процесс создания миссии

1. Вводное совещание;
2. Анкетирование сотрудников;
3. Обработка анкет и представление результатов;
4. Уточнение положений;
5. Выбор окончательной формулировки миссии;
6. Проведение совещания для представления результатов работ.

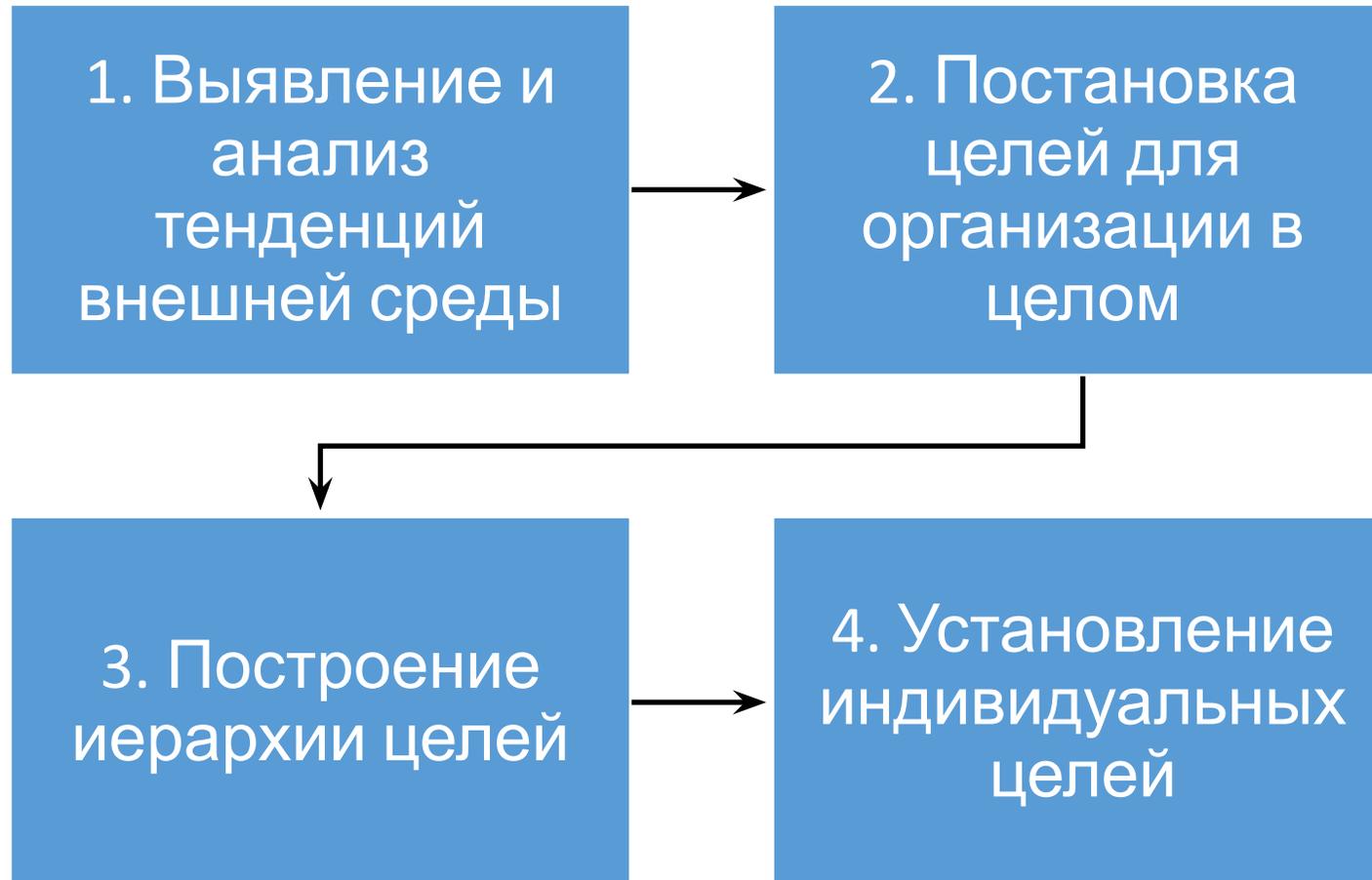
## 5. Стратегические цели

- Цель – конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность.
  - **ЦЕЛИ = УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ЦЕННОСТЬ** = должны быть определены в количественных и измеримых показателях и содержать предельные значения, которых необходимо добиться.
- **Стратегические цели** - результаты, которых стремится достичь компания в перспективе.

# Требования к целям:



# Процесс установки целей



# Дерево целей



# Дилемма стратегических менеджеров



Должны ли мы съесть наши семена, чтобы увеличить прибыль немедленно и заплатить большие дивиденды, пожертвовав рабочими местами, товарно-материальными запасами, исследованиями и разработками в целях экономии?



Или мы должны посеять семена, чтобы в течение долгого времени иметь возможность собирать урожай, реинвестируя нашу прибыль в возможности для роста, выделяя средства на обучение работников или увеличивая расходы на рекламу?



- доходность собственного капитала (ROE);
- прибыль на акцию (EPS).



- увеличение объема выпуска продукции;
- повышение производительности;
- снижение издержек производства;
- расширение и улучшение номенклатуры продукции;
- снижение брака;
- уменьшение количества жалоб клиентов;
- улучшение качества выпускаемой продукции.



- лидерство на рынке;
- увеличение доли рынка;
- повышение конкурентоспособности на международных рынках



- Обучение сотрудников



- программы повышения безопасности труда;
- привлечение работников к участию в менеджерских комитетах;
- предоставление работникам опционов на покупку акций



- признание компании лидером в области технологий и/или инноваций



**ответственность перед  
клиентами и обществом:**

- **сохранение репутации;**
- **благотворительность;**
- **содействие образовательным программам;**
- **участие в развитии городского хозяйства и др.**

# Стратегические цели ЛУКОЙЛ НЕФТЯНАЯ КОМПАНИЯ

## **Укрепление позиций в отрасли**

- Реализация новых проектов в сегментах «Разведка и добыча» и «Переработка, торговля и сбыт» в целях эффективного восполнения ресурсной базы, увеличения объемов производства, улучшения структуры производимой продукции и других ключевых показателей деятельности.
- Развитие конкурентных преимуществ путем применения современных технологий, поиска наиболее оптимальных технических решений, контроля над расходами, создания и использования синергий в рамках вертикально интегрированной производственной цепочки.
- Непрерывная оптимизация процессов на действующих активах в целях максимизации эффективности.

## **Финансовая устойчивость**

- Обеспечение высокой финансовой устойчивости в условиях волатильности цен на нефть и валютных курсов путем соблюдения строгой финансовой дисциплины, консервативного подхода к планированию и эффективного управления рисками.

## **Оптимальный баланс**

- Соблюдение оптимального баланса между эффективным реинвестированием и выплатами акционерам.
- Приоритетность дивидендных выплат при распределении денежных потоков при условии обеспечения финансовой устойчивости.
- Стремление к ежегодному росту размера дивиденда на одну акцию не менее чем на уровень рублевой инфляции.

## **Высокая корпоративная ответственность**

- Минимизация воздействия на окружающую среду, обеспечение высокого уровня охраны труда и промышленной безопасности.
- Устойчивое развитие на базе бережного отношения к природным ресурсам и ответственного ведения бизнеса в регионах присутствия и социальной стабильности.

# Стратегическая цель

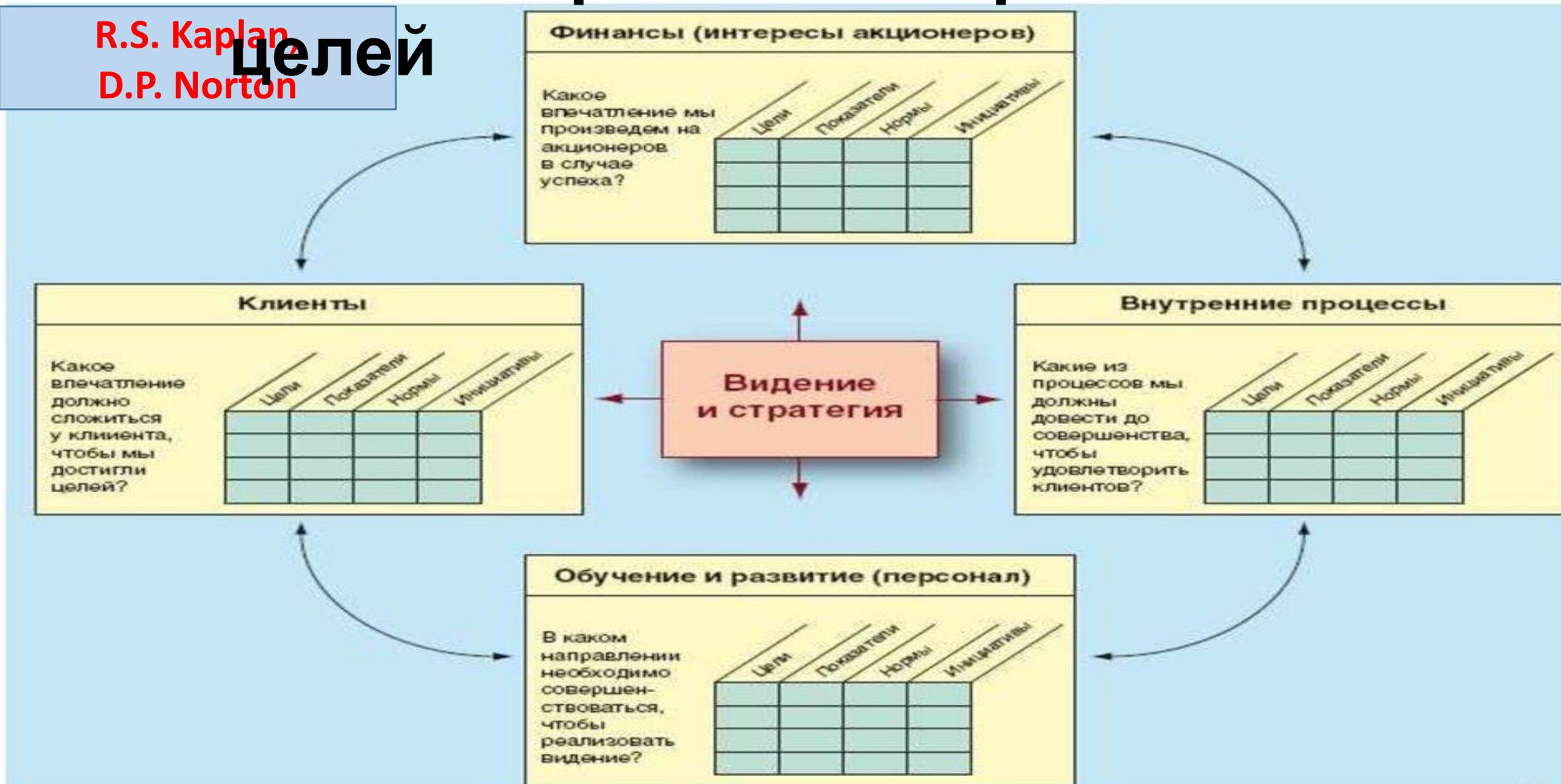


- становление ПАО «Газпром» как лидера среди глобальных энергетических компаний посредством диверсификации рынков сбыта, обеспечения надежности поставок, роста эффективности деятельности, использования научно-технического потенциала.

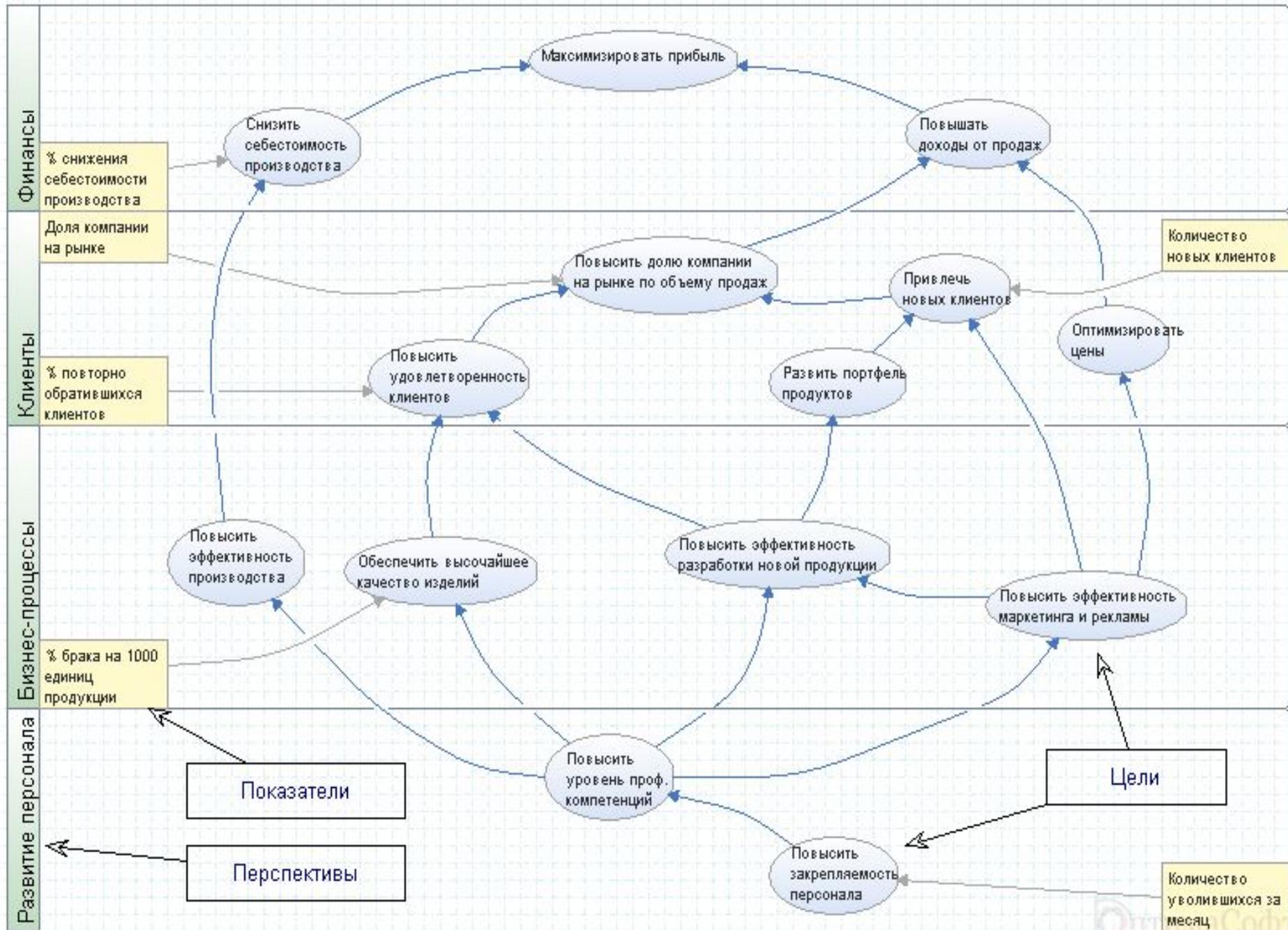
# Сбалансированная карта

R.S. Kaplan,  
D.P. Norton

## Целей



# Пример



# Процесс каскадирования ССП





## **Правила разработки стратегической карты целей:**

1. Проектировать карты целей необходимо «сверху вниз»;
2. На одной карте не рекомендуется располагать более 20 целей;
3. Основным источником данных должен быть топ-менеджмент;
4. Уточнять детали у менеджеров среднего звена;
5. Создавать карту должно нейтральное лицо по отношению к организации.

# Причины внедрения и использования стратегических карт

- 1) СКЦ - мощный инструмент управления, позволяющий формализовать и довести до каждого сотрудника план развития организации;
- 2) Увеличение мотивации сотрудников;
- 3) Увеличение прозрачности и управляемости компании для руководства.

# Определяющие стратегические модели развития предприятия в зависимости от стадии жизненного цикла



# Литература:

- Пирс II Дж., Робинсон Р. Стратегический менеджмент. 12-е изд. – СПб.: Питер,, 2013
- Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа – М.: Вильямс, 2012.
- Гергерт, Д.В. Стратегический менеджмент: учебное пособие. – Пермь: ВШЭ, 2008.