

Стратегический корпоративный менеджмент

Рабочая тетрадь

Е. Вайсман

Литература

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. - СПб.: Питер, 2008. – 422 с.
2. Багиев Г.Л. Менеджмент: Учебник для ВУЗов. – М.: Экономика, 2007. – 703 с.
3. Балабанов И.Т. Основы стратегического менеджмента. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: Финансы и статистика, 2008. — 528 с.
4. Виханский О.С. Стратегическое управление. 5-е изд. - М.:2014. — 576с.
5. Портер М. Конкурентная стратегия. – М.: Альпина Бизнес-бук, 2009. – 301 с.
6. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2005. – 387с.
- г. Стрикленд III А.Дж., Томпсон Артур младший, Питереф Маргарет Стратегический менеджмент: создание конкурентного преимущества. - СПб.: Изд-во Вильямс, 2016. – 800 с.
- ш. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения. – М.: Интел-синтез, 2009. – 344 с.

Введение в курс

1. Основное свойство предприятия
2. Генезис систем управления
3. Понятие стратегического управления
4. Пирамида стратегий

Вопрос 1. Основное свойство предприятия

Система - совокупность (множество) отдельных объектов с неизбежными связями между ними

- **Предприятие** – это система

Системные интегративные свойства любого предприятия:

- ✓ способность выпускать продукт
- ✓ повышенная, по сравнению с индивидуальным производством, производительность и эффективность

1. Основное свойство предприятия

*Системное свойство отдельного
предприятия:*

то, что отличает (дифференцирует) его от конкурентов и позволяет занимать на рынке определенную нишу

Степень проявления этого свойства отражается:

- ✓ показателями эффективности
- ✓ текущей финансовой целью

1. Основное свойство предприятия

Свойства системы	Проявление на предприятии	Выводы
1. Поведение каждого элемента и каждой подсистемы воздействует на поведение системы в целом	1. Поведение каждого подразделения предприятия и даже отдельных сотрудников воздействует на деятельность предприятия в целом	Необходимо отслеживать (контролировать) состояние и планировать такие действия подразделений и сотрудников, которые идут на пользу деятельности предприятия в целом
2. Поведение элементов и подсистем и их воздействия на систему взаимозависимы, т.е. влияют друг на друга	2. Действия подразделений предприятия и отдельных сотрудников предприятия влияют друг на друга	Необходимо согласовывать действия подразделений и сотрудников с позиций повышения эффективности деятельности предприятия
3. Элементы и подсистемы взаимодействуют таким образом, что образование полностью независимых подсистем невозможно	3. Подразделения предприятия взаимодействуют таким образом, что образование полностью независимых подразделений или появление независимых сотрудников невозможно	У предприятия не может быть подразделений вне поля зрения руководства, следовательно, планирование и контроль должны быть сквозными для предприятия любого ⁶ размера

1. Основное свойство предприятия

Эволюционные системы – возникают и развиваются самостоятельно, отличаются отсутствием цели и наличием макроуровня – плохо управляются

Креационные (искусственно созданные) системы – имеет цель, определенную своим создателем и обязана быть управляемой

Предприятие – это управляемая система

1. Основное свойство предприятия

Однако!

Предприятие занимает промежуточное положение между эволюционной и искусственными системами:

- ✓ люди как элемент искусственной системы «предприятие» - системы эволюционные
- ✓ растущее предприятие все больше приобретает черты эволюционной системы много элементов, много связей

1. Основное свойство предприятия

Противоречия:

- ✓ предприятие – искусственная система, обязанная быть управляемой
- ✓ менеджмент – система более низкого уровня по сравнению с предприятием
- ✓ необходимо сокращать издержки управления

Отсюда: необходима СУ, сокращающая число элементов управляющей системы (менеджеров) и увеличивающая взаимосвязи между ними.

1. Основное свойство предприятия

Причины неполной управляемости

1. Среди элементов любого предприятия есть люди, которыми трудно управлять
2. На деятельность предприятия оказывает влияние не только управляющая подсистема, но и внешняя среда, которая управляется лишь в небольшой степени
3. При увеличении масштабов предприятие приобретает черты эволюционной системы (стремится сдвинуть свою цель с целеустремления владельцев на собственное выживание и комфорт)

Вопрос 2. Генезис систем управления

Strategia (греч) – искусство или наука быть полководцем.

Этапы развития стратегического менеджмента

1. Бюджетирование

Период: в эпоху формирования гигантских корпораций до второй мировой войны специальных служб планирования в компаниях не создавалось

особенность : краткосрочный характер и внутренняя направленность, когда организация рассматривается как закрытая система

2. Генезис систем управления

2. Долгосрочное планирование (у нас – планирование «от достигнутого», широко использовалось при централизованном управлении).

Период: 1950-х – начало 1960-х гг., в условиях высоких темпов роста товарных рынков и относительно высокой предсказуемости тенденций развития национального хозяйства.

Особенность: в основе экстраполяция сложившихся в прошлом тенденций развития фирмы. Главная задача менеджеров - выявление финансовых проблем, создающих препятствие росту фирмы.

2. Генезис систем управления

3. *Стратегическое планирование*

Период: конец 60-х годов.

Особенность: в основе лежит анализ как внутренних возможностей организации, так и внешних конкурентных сил и поиск путей использования внешних возможностей с учетом специфики организации. Цель стратегического планирования - улучшение реакции предприятия на динамику рынка и поведение конкурентов.

2. Генезис систем управления

4. *Стратегический менеджмент*

Период: 1990-е годы

Особенность: определяется как комплекс не только стратегических управленческих решений, определяющих долговременное развитие организации, но и конкретных действий, обеспечивающих быстрое реагирование предприятия на изменение внешней среды, которое может повлечь за собой необходимость стратегического маневра, пересмотр целей и корректировку общего направления развития.

Стратегическое управление означает, что процесс управления должен быть упреждающим, а не реактивным, то есть необходимо воздействовать на события во внешнем окружении, а не просто реагировать на них.

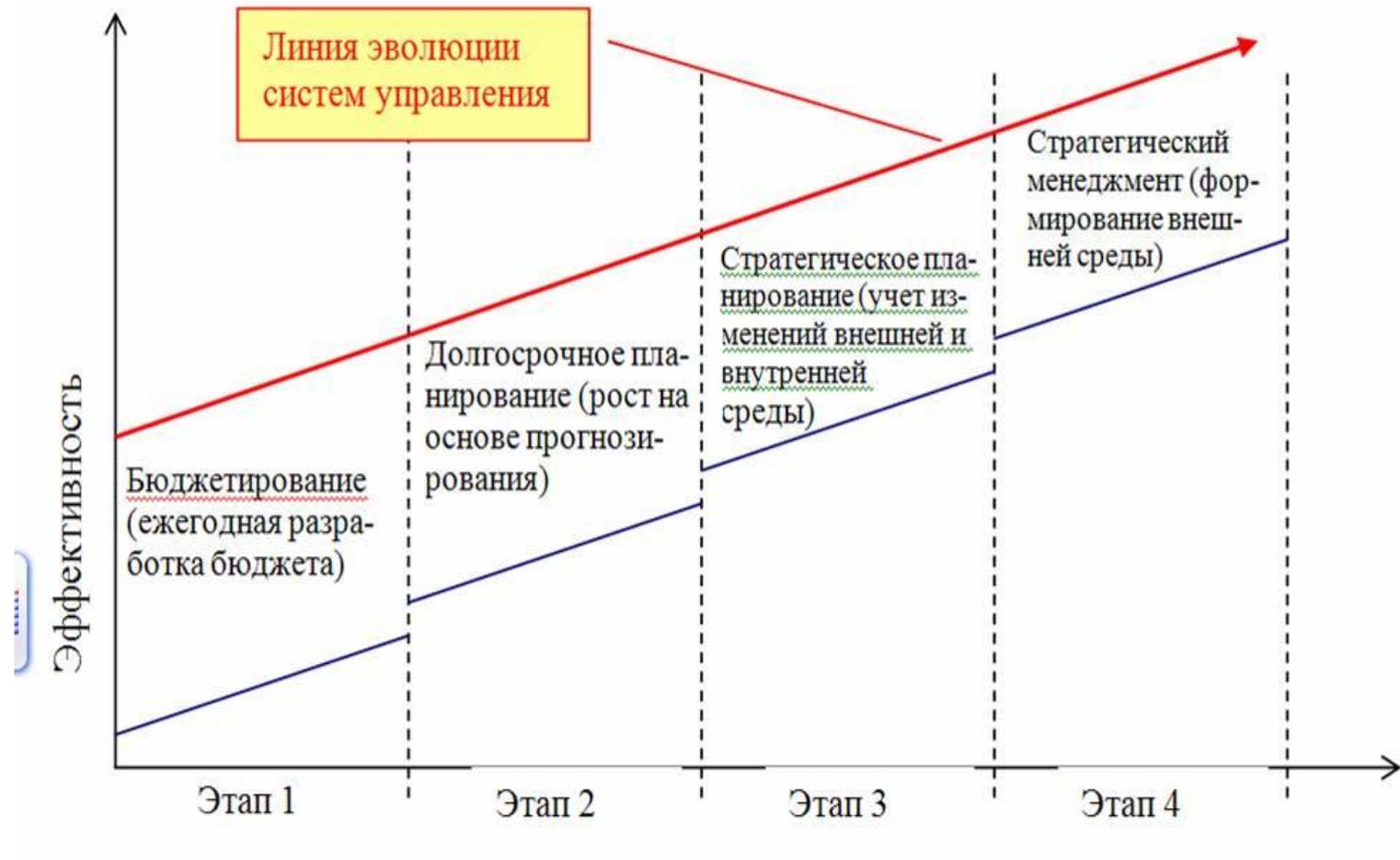
2. Генезис систем управления

- 5. В настоящее время два направления :

«регулярное стратегическое управление» – состоит из двух взаимодополняющих подсистем: подсистемы анализа и планирования стратегии и подсистемы реализации стратегии. По существу суть этого направления – управление стратегическими возможностями организации. Это направление получило наибольшее распространение в силу того, что более глубоко и полно разработано.

«стратегическое управление в реальном масштабе времени» развивается в условиях полной непредсказуемости изменений во внешней среды. Эта система стратегического управления находится в стадии становления.

Генезис систем управления – развитие по мере усложнения среды



2. Генезис систем управления

Система планов предприятия:

- ✓ стратегические – 10–15 лет
- ✓ долговременные – 5–10 лет
- ✓ среднесрочные – 3 года
- ✓ краткосрочные – 1 год
- ✓ оперативные – менее 1 года

Вопрос 3. Понятие и содержание стратегического управления

Термином «стратегические решения» обозначаются решения, которые :

- имеют кардинальное значение для функционирования бизнеса и
- влекут за собой (при условии их реализации) долговременные и необратимые последствия.

Отличительные признаки стратегических решений

- Необратимость



- Долгосрочность последствий

3. Понятие и содержание

Стратегия – это ...

- Стратегия обычно связана с **долгосрочной направленностью** организации.
- Стратегические решения связаны с **областями функционирования** организации.
- Стратегические решения предназначены для **эффективного позиционирования** организации по отношению к конкурентам и **достижения преимущества** над ними.
- Стратегия может рассматриваться как **приведение в соответствие (адаптация)** ресурсов и действий организации по отношению к среде, в которой она работает.
- Стратегия может рассматриваться как **построение или развитие** организационных ресурсов и компетенций для обеспечения конкурентного преимущества и/или получения новых возможностей.

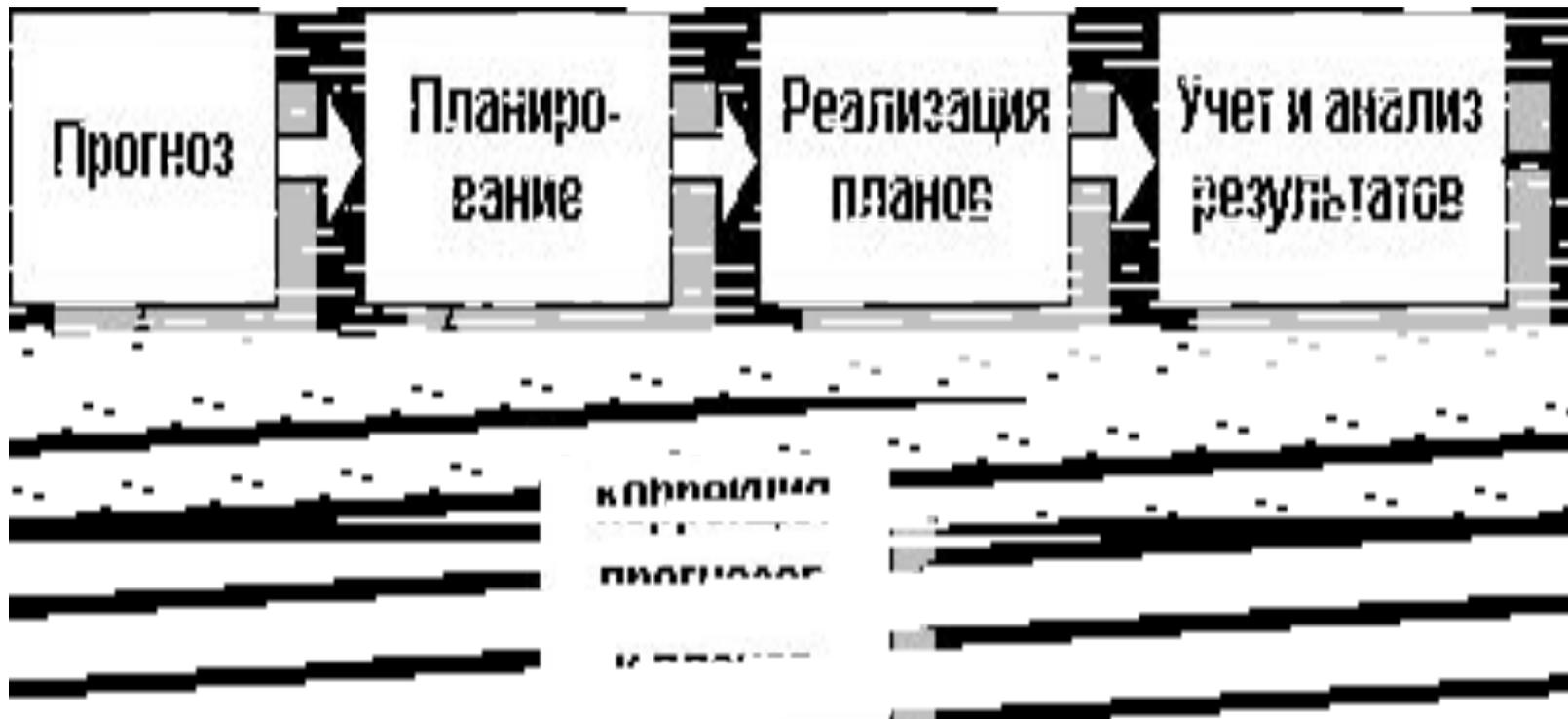
Стратегия – это ...

Направленность и компетенция организации в долгосрочном периоде, доставляющие ей преимущества перед конкурентами посредством конфигурирования ее ресурсов в изменяющейся среде и удовлетворяющие ожидания заинтересованных групп

«Хорошая» стратегия - это стратегия, которая нейтрализует угрозы, использует рыночные возможности, опираясь на свои сильные стороны и укрепляя свои слабые стороны.

НО! Появление гиперконкуренции привело к изменению в понимании стратегии

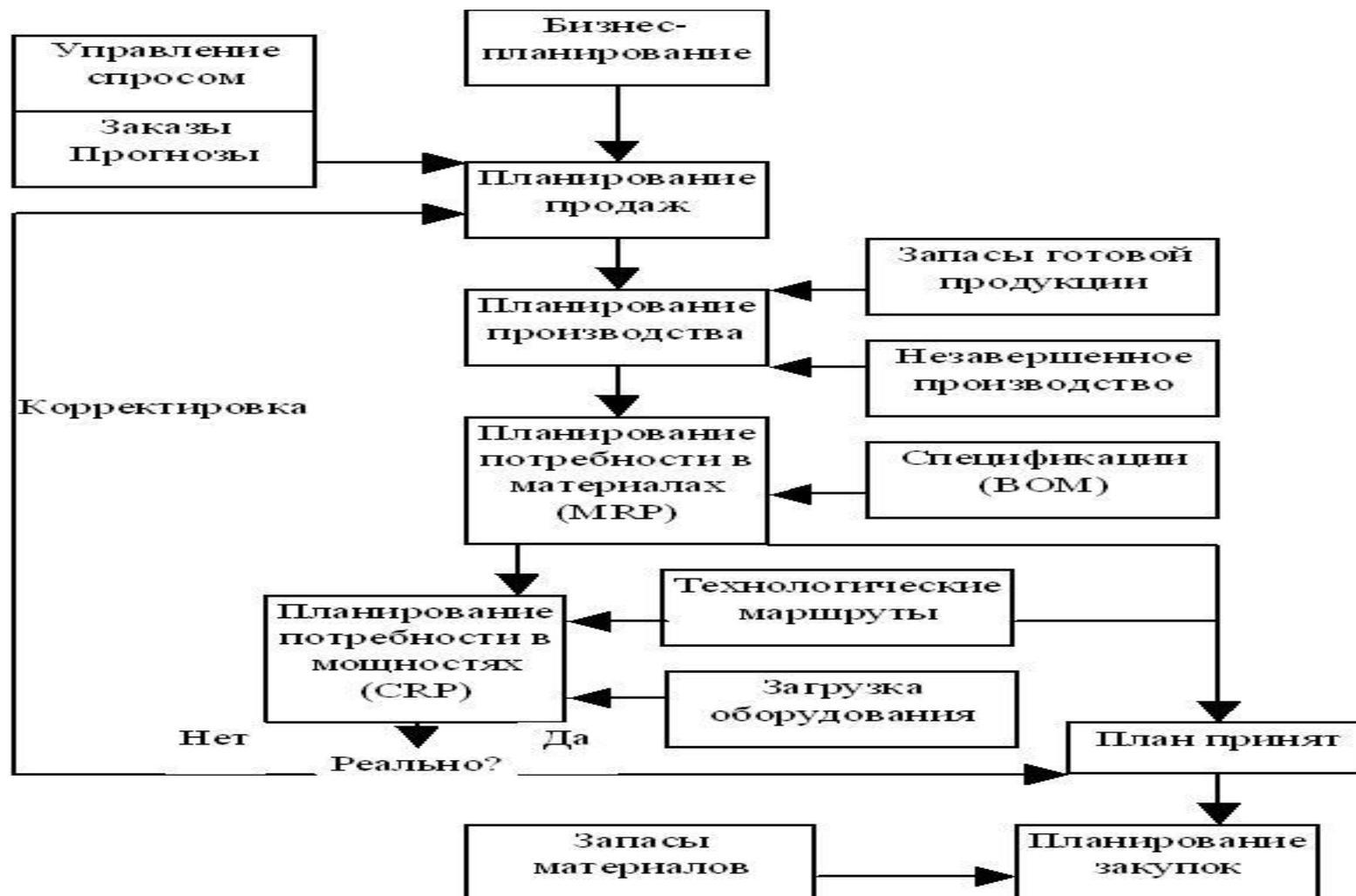
3. Понятие и содержание стратегического управления



Основная проблема

- *Центральной для стратегического управления фирмами является **проблема создания и поддержания конкурентных преимуществ, обеспечивающих недоступные соперникам ренты.***

Упрощенная схема планирования в ERP-системах



Вопрос 4. Пирамида стратегий (подход Томпсона-Стрикленда)



Пирамида стратегий (подход Томпсона-Стрикленда)

1. Корпоративная стратегия (стратегия для компании и сфер ее деятельности в целом).
2. Деловая стратегия (для каждого отдельного вида деятельности - для каждого бизнеса компании).
3. Функциональная стратегия (для каждого функционального направления определенной сферы деятельности). Каждая сфера деятельности имеет производственную стратегию, стратегии маркетинга, финансов и т. д.
4. Операционная стратегия (более узкая стратегия для основных структурных единиц: заводов, торговых региональных представителей и отделов (внутри функциональных направлений)

Четыре уровня стратегий

Уровень стратегии	Ответственные лица	Мероприятия, характерные для каждого уровня
Корпоративная стратегия	Управляющие высшего ранга, другие ключевые менеджеры (решения обычно принимаются советом директоров)	<ul style="list-style-type: none"> Создание и управление высокопродуктивным хозяйственным портфелем структурных подразделений корпорации (приобретение компаний, укрепление существующих деловых позиций, прекращение деятельности, не соответствующей управленческим планам) Достижение синергизма среди родственных структурных подразделений и превращение его в конкурентное преимущество Установление инвестиционных приоритетов и направление корпоративных ресурсов в наиболее привлекательные сферы деятельности
Деловая стратегия	Генеральные директора/руководители и подразделений (решения обычно принимаются корпоративным руководством или советом директоров)	<ul style="list-style-type: none"> Разработка мер, направленных на усиление конкурентоспособности и сохранение конкурентных преимуществ. Формирование механизма реагирования на внешние изменения » Объединение стратегических действий основных функциональных подразделений » Усилия по решению специфических вопросов и проблем компании
Функциональная стратегия	Руководители среднего звена (решения принимаются главой подразделения)	<ul style="list-style-type: none"> Действия по поддержке деловой стратегии и достижению целей подразделения Обзор, пересмотр и объединение предложений менеджеров на местах
Операционная стратегия	Руководители на местах (решения принимаются руководителями функ	<ul style="list-style-type: none"> Действия по решению узкоспециальных вопросов и проблем, связанных с достижением целей подразделения

Модель элементов стратегического менеджмента



Три главных элемента стратегического менеджмента

The strategic position	Стратегическая позиция
Is concerned with the impact on strategy of the external environment, internal resources and competences, and the expectations and influence of stakeholders	Определяется воздействием на стратегию внешней среды, внутренних ресурсов и компетенция и ожидания и влияния заинтересованных групп.

Три главных элемента стратегического менеджмента

Strategic choices	Стратегический выбор
Involve understanding the underlying bases for future strategy at both the corporate and business unit levels and the options for developing strategy in terms of both the directions and methods of development	Включает понимание основы для будущей стратегии как на корпоративном, уровне так и на уровне бизнес-единиц, а также варианты развития стратегии как по направлениям, так и по методам

Три главных элемента стратегического менеджмента

Strategy into action	Приведение стратегии в действие
is concerned with ensuring that strategies are working in practice	Обеспечение работоспособности стратегии на практике.

Два подхода к разработке стратегий

- **Концепция желаемых стратегий** – развитие стратегии в соответствии с желаниями менеджмента
- **Концепция возникающих стратегий** – описывает возникновение стратегии из социальных и политических процессов, существующих внутри и во вне организации
- **Реальная стратегия** – сложная комбинация этих двух концепций

Тема 2. Стратегический анализ

1. Методы стратегического анализа
2. Выбор стратегии развития и конкуренции:
 - анализ потребителей
 - анализ отрасли, анализ конкурентов
 - диагностика конкурентоспособности предприятия
 - выбор стратегий
3. Анализ СХЕ (СХГ)

Стратегический анализ

Оболочки бизнес-окружения



Основной инструмент стратегического анализа - матрицы

Методика анализа факторов макросреды QUEST (Quick Environmental Scanning Technique)

Факторы	Вероятность	Фактор 1	Фактор 2	Фактор 3	Фактор 4	Фактор 5
1	2	3	4	5	6	7
Фактор 1		–				
Фактор 2			–			
Фактор 3				–		
Фактор 4					–	
Фактор 5						–

Методика анализа угроз и возможностей макросреды ЕТОМ (Environmental Threats and Opportunities Matrix)

Группы факторов	События/ факторы	Угроза (-)	Возмож ность (+)	Вес (1- 5)	Важ ность (1-15)	Влияние на стратегию компанияи
1	2	3	4	5	6	7
Экономические	1.					
	2.					
	...					
Итого						
Социальные и культурные	1.					
	2.					
	...					
Итого						
Демографические	1.					
	2.					
	...					
Итого						
Географические	1.					
	2.					
	...					
Итого						
Политические и юридические	1.					
	2.					
	...					
Итого						
Технологические	1.					
	2.					
	...					
Итого						
Конкурентные	1.					
	2.					
	...					
Итого						
Всего (-)						
Всего (+)						

Методика STEP (PEST) анализа (Social, Technological, Economic, Political)

Группы факторов	События/ факторы	Опасность/ возможность	Вероятность события или проявления фактора	Важность фактора или события	Влияние на компанию	Программа действий
1	2	3	4	5	6	7
Политические	1. 2. 3. ...					
Экономические	1. 2. 3. ...					
Социальные	1. 2. 3. ...					
Технологические	1. 2. 3. ...					

Колонка 1 – выбирается группа, к которой относится фактор.

Колонка 2 – записываются значимые с точки зрения эксперта факторы макросреды, а также важные события, которые могут повлиять на деятельность компании.

Колонка 3 – анализируется влияние каждого фактора, выявляется, создает ли он опасность или возможность для предприятия. Один и тот же фактор иногда может создавать опасность или возможность одновременно. В колонке проставляются знаки «+» (возможность) или «-» (опасность).

Колонка 4 – оценивается каждый включенный в анализ фактор или событие с точки зрения вероятности его проявления или наступления (шкала может быть количественная – от 1 до 100% – или качественная: высокая – средняя – низкая).

Колонка 5 – оценивается важность фактора по шкале от 1 до 10.

Колонка 6 – перемножаются колонки 4 и 5 и добавляется знак из колонки 3.

Колонка 7 – предлагаются возможные действия предприятия по учету влияния макросреды.

PESTEL-анализ



- Какие факторы окружения воздействуют на организацию?
- Какие из этих факторов важны сейчас? Будут важны в ближайшие годы?

political, economic

- ***Политические***
 - Стабильность правительства
 - Налоговая политика
 - Регулирование международной торговли
 - Социальная политика
-
- ***Экономические факторы***
 - Деловые циклы
 - Тренды ВВП
 - Уровни прибыли
 - Денежная масса

social, technological

- ***Социокультурные факторы***

- Демография населения
- Распределение доходов
- Социальная мобильность
- Изменения продолжительности жизни
- Традиции работы и досуга
- Консьюмеризм
- Уровни образования

- ***Технологические факторы***

- Правительственные затраты на исследования
- Правительственное и промышленное фокусирование на технологических усилиях

environmental and legal

- ***Окружающая среда***
 - Законы об охране окружающей среды
 - Распоряжение отходами
 - Потребление энергии
 - Экономические факторы
 - Деловые циклы
 - Тренды ВВП
 - Уровни прибыли
-
- ***Юридические факторы***
 - Законы о конкуренции
 - Законы о занятости

Количественный SWOT анализ российского предприятия – производителя мебели (шкала оценки связи факторов от –3 до +3)

Внешняя среда	Внутренняя среда								
	Слабые стороны				Сильные стороны				
	отсутствие региональных представителей	Слабая координация подразделений по обслуживанию потребителей	Недостаток оборотных средств	Итого	Собственная база НИОКР	Сравнительно низкая себестоимость	Наличие сертификата ISO –9000	Итого	Всего
Возможности									
Высокие темпы роста спроса на товар в России	–3	–2	–3	–8	3	2	1	6	–2
Возможность получения квоты на экспорт в ЕС	–2	–3	–3	–9	0	3	3	6	–3
Отсутствие товаров - субститутов	0	–1	0	–1	2	2	0	4	3
Угрозы									
Ужесточение конкуренции	–3	–3	–1	–7	2	3	3	8	1
Сезонные колебания спроса	–1	0	–3	–4	1	3	0	4	0
Угроза со стороны движения «Зеленых»	0	–3	0	–3	2	0	3	5	2
Итого	–10	–12	–10	–32	10	12	10	33	1

2. Выбор стратегии развития и конкуренции

- анализ потребителей
- анализ отрасли, анализ конкурентов
- диагностика конкурентоспособности предприятия
- выбор стратегий

СЕГМЕНТАЦИЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

СЕГМЕНТ РЫНКА – это группа потребителей, обладающих

одним или несколькими устойчивыми признаками, определяющими

поведение потребителей на рынке

I этап. МАКРОСЕГМЕНТАЦИЯ – идентификация рынка товара

II этап. МИКРОСЕГМЕНТАЦИЯ – выявление внутри каждого
идентифицированного рынка
“сегментов” потребителей.

МАКРОСЕГМЕНТАЦИЯ

Измерения базового рынка



СТРУКТУРЫ БАЗОВОГО РЫНКА

Рынок товара:
пересечение группы
покупателей и функции,
основанной на
определённой технологии

Технологии

Функции

Группы
покупателей

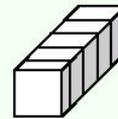


Рынок:
рынок охватывает все
технологии для функции
и группы покупателей

Технологии

Функции

Группы
покупателей

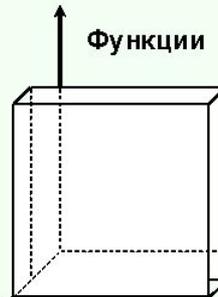


Отрасль:
технология для
заинтересованных
групп покупателей
независимо от функций

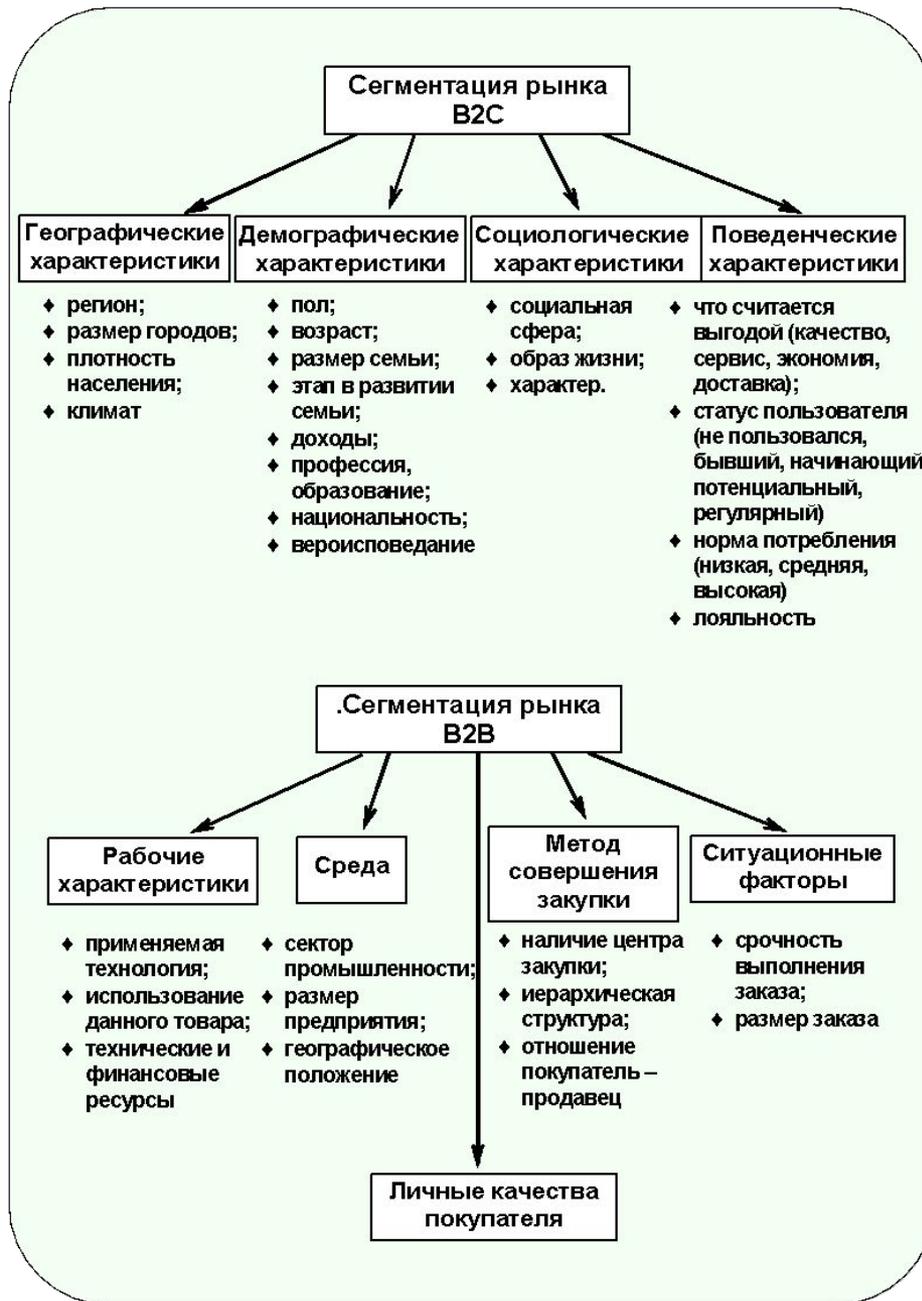
Технологии

Функции

Группы
покупателей



МИКРОСЕКМЕНТАЦИЯ



Сетка сегментации

Зависимость между уровнем доходов и потребительскими предпочтениями

Потребительские предпочтения	% от общей выборки	% респондентов, отметивших факторы					
		До 5000 руб.	От 5000 до 10000 руб.	От 10000 до 15000 руб.	От 15000 до 20000 руб.	От 20000 до 25000 руб.	Более 25000 руб.
1. Критерии выбора дизайнера							
Срок выполнения	46,48	27,27	27,27	21,21	6,06	6,06	12,12
Опыт работы	76,06	24,07	40,74	14,81	7,41	1,85	11,11
Цена	63,38	22,22	44,44	17,78	6,67	2,22	6,67
Статус	22,54	12,50	43,75	25,00	-	-	18,75
Рекомендации друзей	45,07	34,38	34,38	9,38	6,25	3,13	12,50
Известность	18,31	-	38,46	15,38	15,38	-	30,77
Другое	2,82	-	-	50,00	-	50,00	-
2. Необходимый комплекс услуг							
Дизайн - проект	81,69	24,14	31,03	18,97	8,62	3,45	13,79
Авторский надзор	18,31	7,69	23,08	23,08	7,69	-	38,46
Монтаж	32,39	13,04	39,13	21,74	13,04	-	13,04
Подбор материалов	52,11	32,43	35,14	13,51	5,41	5,41	8,11
Обеспечение материалами	18,31	15,38	53,85	-	15,38	-	15,38
Рабочая документация	12,68	33,33	22,22	33,33	-	11,11	-
Согласование в органах надзора	21,13	40,00	33,33	13,33	-	6,67	6,67
3. Стоимость услуги							
Менее 100 руб.	15,00	33,33	33,33	33,33	-	-	-
100 – 200 руб.	51,67	19,35	48,39	22,58	6,45	-	3,23
200 – 300 руб.	20,00	16,67	16,67	8,33	25,00	8,33	25,00
Более 300 руб.	13,33	-	25,00	12,50	-	12,50	50,00

Зависимость между статусом и потребительскими предпочтениями

Потребительские предпочтения	% от общей выборки	% респондентов, отметивших факторы					
		Руководитель	Служащий	Предприниматель	Пенсионер	Рабочий	Другое
1. Критерии выбора дизайнера							
Срок выполнения	46,48	18,18	42,42	18,18	3,03	3,03	15,15
Опыт работы	76,06	14,81	50,00	20,37	1,85	3,70	9,26
Цена	63,38	8,89	51,11	22,22	2,22	2,22	13,33
Статус	22,54	26,67	33,33	20,00	-	6,67	13,33
Рекомендации друзей	45,07	12,50	46,88	18,75	-	9,38	12,50
Известность	18,31	30,77	30,77	30,77	-	-	7,69
Другое	2,82	-	50,00	50,00	-	-	-
2. Необходимый комплекс услуг							
Дизайн - проект	81,69	17,24	48,28	18,97	1,72	3,45	10,34
Авторский надзор	18,31	50,00	-	28,57	-	-	21,43
Монтаж	32,39	17,39	34,78	21,74	-	8,70	17,39
Подбор материалов	52,11	8,11	43,24	21,62	2,70	5,41	18,92
Обеспечение материалами	18,31	7,69	61,54	15,38	-	7,69	7,69
Рабочая документация	12,68	-	55,56	11,11	-	-	33,33
Согласование в органах надзора	21,13	6,67	46,67	13,33	-	-	33,33
3. Тип жилья							
Квартира типовой планировки.	80,00	6,67	55,00	11,67	3,33	8,33	15,00
Элитная квартира	13,33	50,00	-	40,00	-	-	10,00
Коттедж	6,67	40,00	-	60,00	-	-	-

люди, принадлежащие к этому сегменту, желают быть первыми и лучшими во всех сферах жизни, чтобы о них говорили с восхищением и почтением. Однако это не значит, что только известность будет важна для этого сегмента в дизайн-проекте их жилья: в качестве услуг они хотят видеть авторский надзор, монтаж, подбор и обеспечение материалами, т.е. проще говоря, чтобы жилье имело точно такой же вид, какой оно имеет на картинке. Готовы заплатить за дизайн интерьера более 300 руб. за м², и чтобы не обременять себя дополнительными заботами поручают дизайнеру обеспечение материалами. Что касается их социально-демографических характеристик, то это как правило руководители и часть предпринимателей, обладающая доходами 20 000 руб. на одного члена семьи в месяц и более. Тип жилья у них в подавляющем случае элитные квартиры, либо коттеджи.

2.«Коты». Для этого сегмента, наоборот, практически не имеет значения известность и статус дизайнера. На первом месте стоит качество выполняемой услуги: людям, в ходящим в этот сегмент, необходим практически весь комплекс услуг (расчет освещенности, авторский надзор, обеспечение материалами, монтаж, рабочая документация, согласование с органами надзора). За эту услугу они готовы заплатить сумму, не меньшую, чем первый сегмент, т.е. порядка 300 руб. за м², но и за качество будут спрашивать по всей строгости. Эти люди также хотят видеть свое жилище таким же, как на картинке и потому доверяют дизайнерам подбор и обеспечение материалами. В этот сегмент входят большая часть предпринимателей и небольшая часть служащих, доход на одного члена семьи составляет 10-20 000 руб. в месяц, живут, как правило, в элитных квартирах.

3.«Лисы». В соответствии с названием, данный сегмент является хитрым в том плане, что хотят получить «все и сразу», т.е. за сумму около 100 руб. за м² они желают получить качественный дизайн-проект у известного дизайнера, среди услуг им необходим авторский надзор. Рабочая документация, согласование с органами надзора. В данную группу входят часть предпринимателей и служащих, имеющих доход 10-15 000 руб. в месяц на одного члена семьи. Проживают эти люди преимущественно в квартирах типовой планировки.

4.«Хомяки». Это самый многочисленный сегмент, в который входят большая часть служащих и рабочие. Данный сегмент можно считать неприхотливым в том плане, что они хотят за небольшую сумму (порядка 100-150 руб. за м²) получить дизайн-проект без особых излишеств. Им не нужны авторский надзор и обеспечение материалами. Дизайн-проект они рассматривают прежде всего с практической стороны, желая хоть как-то выделить свою квартиру типовой планировки. Доход у той группы составляет 5-10 000 руб. в месяц на одного члена семьи.

Позиционирование

Позиционирование – обеспечение бренду отдельного, отличного от других места на рынке и в сознании целевых потребителей

Позиция компании представляет собой комбинацию ассоциаций, которые покупатель объединяет с конкретной торговой маркой. Это могут быть физические характеристики, образ ведения деятельности, имидж. Позиция компании формируется на протяжении нескольких лет с помощью самых разных инструментов.

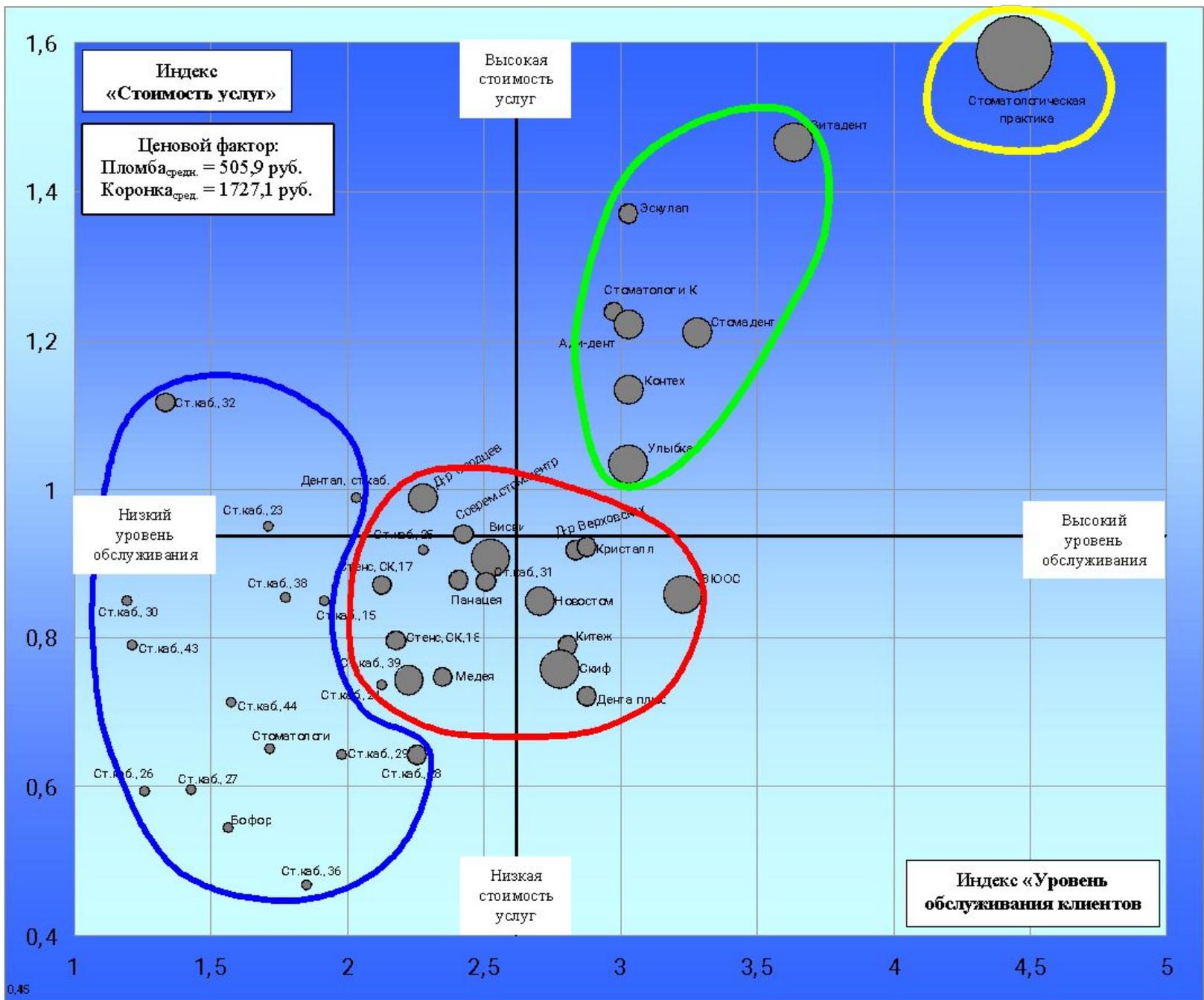
Типы позиционирования

1. Использование свойств продукции или выгоды покупателя.
2. Позиционирование по цене и качеству.
3. Позиционирование по использованию или применению.
4. Позиционирование по потребителю продукции.
5. Позиционирование по классу продукции.
6. Позиционирование по культурным символам.
7. Позиционирование по конкурентам.

Позиционирование

Стратегии позиционирования Батра и Раджива

Стратегия	Краткое описание
1. Использование характеристик продукта или выгод потребителя	Стратегия состоит в том, чтобы связать объект с каким – либо атрибутом продукта или выгодой для потребителя
2. «Цена – качество»	Позиционирование строится на сообщении покупателям об оптимальном соотношении у товара цены и качества
3. «Использование или применение»	Позиционирование строится на сообщении покупателям как, когда и где может быть использован или применен товар. Часто стратегия позиционирования по использованию или применению направлена на завоевание второй или третьей позиции для марки; позицию, которая пытается расширить рынок торговой марки
4. «Пользователь продукта»	Стратегия состоит в том, чтобы ассоциировать продукт с определенным потребителем или классом потребителей (использование известных личностей в рекламной компании)
5. «Класс продукта»	Позиционирование товара как отдельного класса
6. «Культурный символ»	Использование глубоко укоренившихся культурных символов для установления различий между своей торговой маркой и маркой конкурентов
7. «Конкурентный подход»	Использование позиции конкурента для позиционирования своего продукта. Стратегия целесообразна, если конкурент имеет стойкий, хорошо определенный образ, развитый в течение нескольких лет. Этот образ используется как мост для создания другого образа

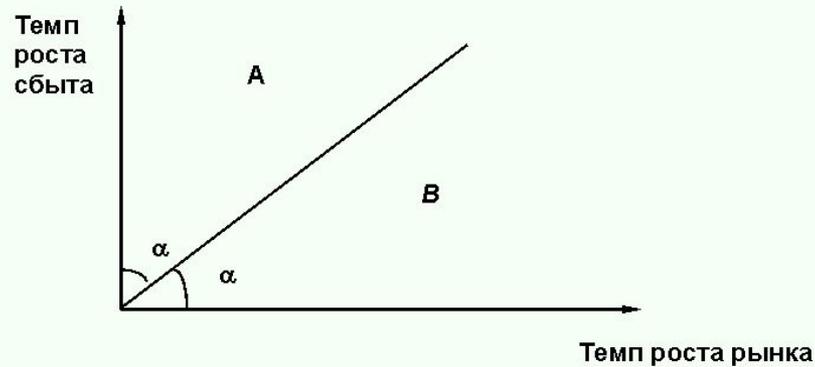


АНАЛИЗ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ ОТРАСЛИ

1. Определение доминантных экономических характеристик
2. Анализ движущих сил развития отрасли
3. Анализ сил конкуренции
4. Оценка конкурентной позиции соперников
5. Прогноз действий основных конкурентов
6. Выделение ключевых факторов
7. Выводы об общей привлекательности

ВИДЫ КОНКУРЕНЦИИ

I. Альтернативная конкуренция	II. Функциональная конкуренция	III. Родовая конкуренция	IV. Видовая конкуренция
Фирмы - конкуренты, удовлетворяющие альтернативные потребности	Фирмы - конкуренты, предлагающие различные способы удовлетворения одной потребности	Фирмы - конкуренты, предлагающие различные типы одного товара	Фирмы - конкуренты, предлагающие различные марки однотипного товара



Определение положения фирмы относительно основных конкурентов. А – фирма увеличивает долю; В – фирма утрачивает свои позиции; точка на прямой – сохранение существующей доли.

ПРОГНОЗ СПРОСА



ОСНОВНЫЕ СИЛЫ КОНКУРЕНЦИИ В ОТРАСЛИ



КОНКУРЕНТЫ В ОТРАСЛИ/ СОПЕРНИЧЕСТВО

1. Низкий рост в отрасли
2. Количество/ концентрация конкурентов
3. Высокие барьеры для выхода
4. Низкая/ отсутствие дифференциации продукта
5. Высокие постоянные расходы
6. Высокие стратегические интересы (стратегическая значимость отрасли для работающих в ней предприятий)

БАРЬЕРЫ/ УГРОЗА НОВЫХ УЧАСТНИКОВ

1. Требования по капиталу
2. Расходы по смене профиля
3. Каналы распространения продукции (их недостаток)
4. Масштабный фактор
5. Государство
6. Ответные шаги со стороны конкурентов

ОСНОВНЫЕ СИЛЫ КОНКУРЕНЦИИ В ОТРАСЛИ

СИЛА ПОКУПАТЕЛЕЙ

Большая при условии:

1. отсутствия расходов по смене поставщика
2. немногочисленности покупателей
3. купленный продукт (услуга) не очень важен для собственного продукта (услуги)
4. угрозы обратной интеграции
5. большого объема закупок относительно объема продаж в отрасли

СИЛА ПОСТАВЩИКОВ

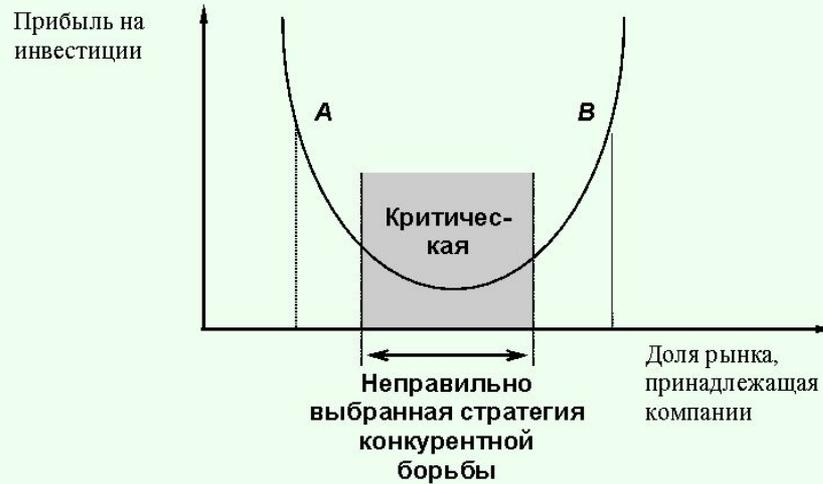
Большая, если:

1. число поставщиков ограничено
2. имеется мало или нет альтернатив
3. расходы по перемене поставщика
4. продукт дифференцирован
5. качество продукта является основным фактором для покупателя
6. объем закупок покупателей маленький по сравнению с общим объемом закупок в отрасли
7. угроза интеграции с последующим звеном в цепи потребления

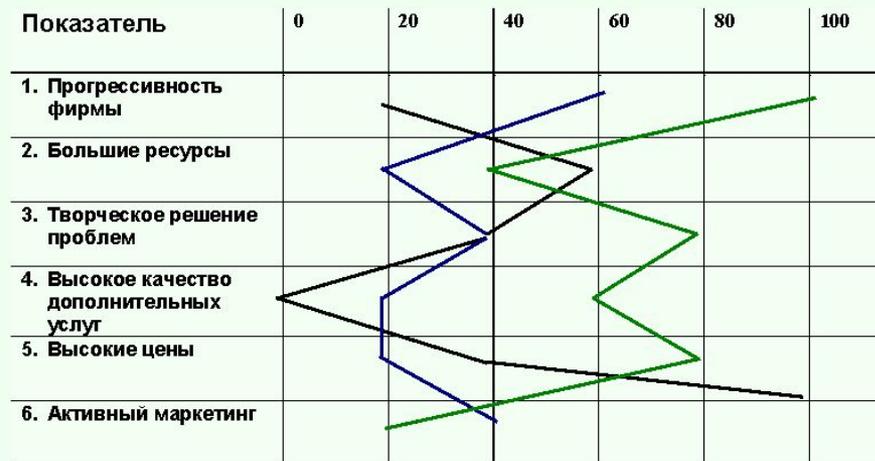
УГРОЗА ЗАМЕНИТЕЛЕЙ

1. Имеется альтернатива для заменителей
2. Делай без продукта

ТЕОРИЯ КОНКУРЕНТНОЙ БОРЬБЫ М. ПОРТЕРА



РЫНОЧНЫЕ ПРОФИЛИ РАЗЛИЧНЫХ ФИРМ



Замеряемые показатели сильных и слабых сторон предприятия

ВИДЫ СТРАТЕГИЙ РАЗВИТИЯ

1. Интенсивный рост: расти в пределах базового рынка

1.2 Стратегия проникновения: развивать продажи выпускаемых товаров на существующих рынках

- Развитие первичного спроса
- Увеличение доли рынка
- Приобретение рынков
- Защита положения на рынке
- Рационализация рынка
- Организация рынка

1.3 Стратегия развития рынков: развивать продажи выпускаемых товаров на новых рынках

- Выделить новые целевые сегменты
- Освоить новые каналы сбыта
- Проникнуть на новые географические рынки

1.4 Стратегия развития через товары: развивать продажи на существующих рынках, предлагая новые или улучшенные товары

- Добавление новых характеристик товаров
- Расширение товарной гаммы
- Улучшение качества
- Приобретение или рационализация гаммы товаров

2. Интеграция стратегия: расти в пределах индустриальной цепочки

2.1 Интеграция “назад”

2.2 Интеграция “вперёд”

2.3 Стратегия горизонтальной интеграции

3. Стратегия диверсификации

3.1 Концентрическая диверсификация

3.2 Чистая диверсификация

Реализация стратегий может привести к формированию хозяйственных портфелей

Стратегическая хозяйственная единица (СХЕ) | Strategic business unit – хозяйственная единица в составе компании, которая характеризуется высоким уровнем самостоятельности.

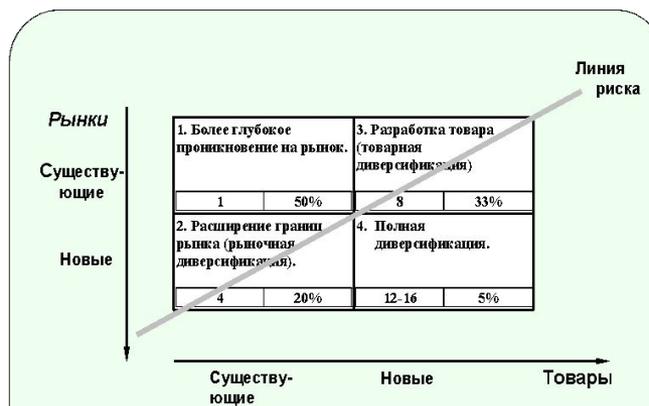
Основные характеристики:

- может быть отдельной службой компании либо отдельной организацией с одним продуктом или с одной продуктовой линией.
- ответственна за выработку целей и стратегий компании для определенных зон хозяйствования,
- как правило, хозяйственная единица занимается производством и реализацией определенной номенклатуры товаров для конкретной группы потребителей.

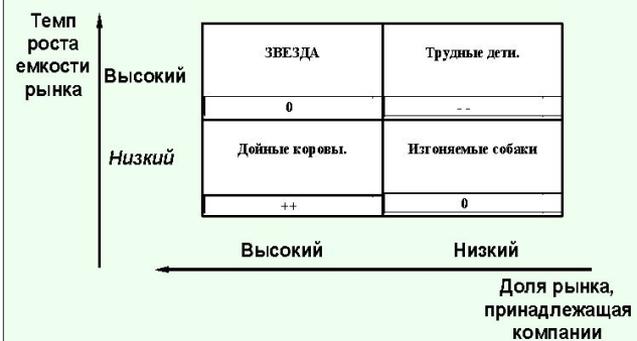
СХЕ должна соответствовать нескольким критериям:

- обслуживать внешний рынок, но не удовлетворять потребности других единиц компании;
- должна иметь свою целевую аудиторию и конкурентов, отличных от других;
- руководство стратегической единицы должно контролировать все ключевые факторы, которые определяют успех на рынке.

МАТРИЦА АНСОФФА



МАТРИЦА БОСТОНСКОЙ КОНСАЛТИНГОВОЙ ГРУППЫ (БКГ)

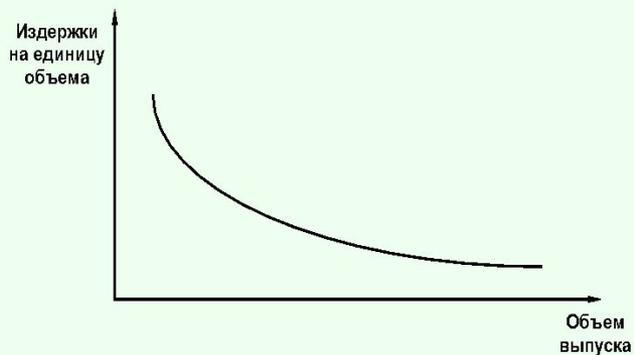


Матрица БКГ

УСЛОВИЯ ВЫБОРА СТРАТЕГИИ ПО МАТРИЦЕ БКГ

Категория СХЦ	Стратегия в отношении контролируемой доли рынка	Прибыльность СХЦ	Потребность в ресурсах	Денежный поток
Звезды	Удерживать, увеличить	высокая	высокая	никакой или отрицательная
Трудные дети	Увеличить	никакой или отрицательная	очень высокая	значительный объем, отрицательно направленный
Дойные коровы	Удерживать	высокая	низкая	значительный со знаком "плюс"
Собаки	"Снимать урожай" – уходило с рынка	низкая или отрицательная	дешевизирование	никакой или положительная

ЭМПИРИЧЕСКАЯ КРИВАЯ ОПЫТА



Матрица Дженерал Электрик Мак-Кинзи



Сила позиции бизнеса

Матрица General Electric

Стратегии для отдельных квадрантов

1.« Высокая привлекательность рынка – сильная конкурентная позиция». Стратегия «Сохранение и упрочение позиции на рынке путем:

- инвестирования для обеспечения роста с максимально возможной скоростью;
- концентрации усилий по поддержанию сильных сторон бизнеса

2. «Высокая привлекательность рынка – средняя конкурентная позиция» Стратегии «Инвестирование в борьбу за лидерство»; «Выборочное инвестирование в сильные стороны деятельности»; «Укрепление наиболее уязвимых сторон деятельности».

Стратегии для отдельных квадрантов

3. «Высокая привлекательность рынка – слабая конкурентная позиция» . Стратегия «Обеспечение выборочного роста путем»:

- специализации на основе сильных сторон деятельности;
- поиска путей преодоления слабых сторон деятельности;
- ухода с рынка, если отсутствуют указания о приемлемом росте объема продаж.

4. «Средняя привлекательность рынка – сильная конкурентная позиция» . Крупное инвестирование в наиболее привлекательные рыночные сегменты; поддержание способности противодействовать конкурентам; обеспечение высокой прибыльности путем повышения производительности.

Стратегии для отдельных квадрантов

5. «Средняя привлекательность рынка – средняя конкурентная позиция» Защита существующих программ рыночной деятельности; концентрация инвестиций в сегменты, где прибыльность является высокой, а риск относительно низким.

6. «Средняя привлекательность рынка – слабая конкурентная позиция» Ограниченное расширение деятельности, или "сбор урожая", обеспечивается за счет поиска путей расширения деятельности, не связанной с высоким риском, при этом следует минимизировать инвестиции и рационализировать все производственно-сбытовые операции.

Стратегии для отдельных квадрантов

7. «Слабая привлекательность рынка – сильная конкурентная позиция» Сохранение позиции, перефокусировка деятельности путем:

- концентрации на привлекательных сегментах;
- защиты сильных сторон деятельности.

8. «Слабая привлекательность рынка – средняя конкурентная позиция» Главный акцент делается на :

- защите позиций на наиболее прибыльных сегментах;
- модернизации продуктовой линии;
- минимизации инвестиций.

Стратегии для отдельных квадрантов

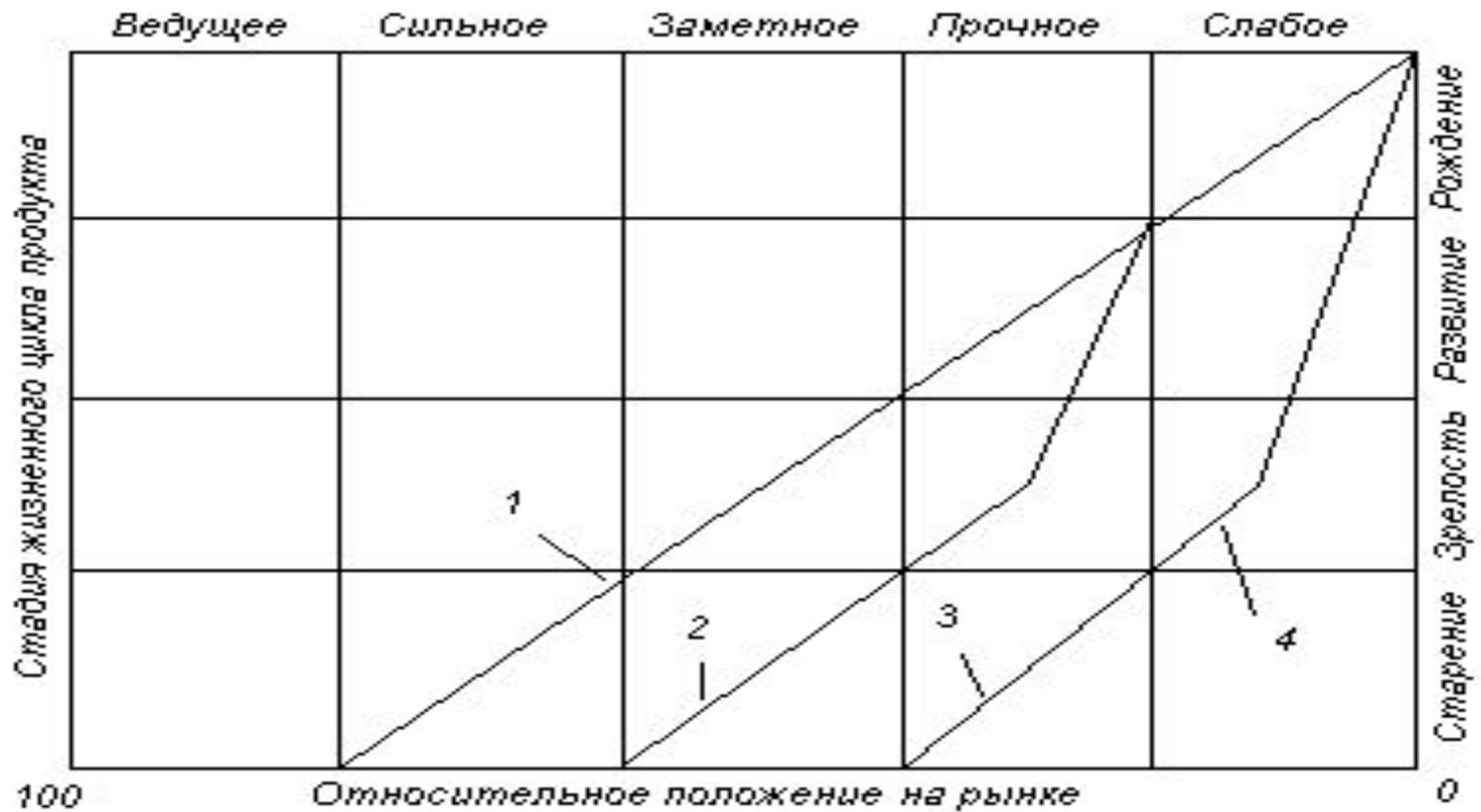
9. «Слабая привлекательность рынка – слабая конкурентная позиция». Стратегия «Уход с рынка». При этом необходимо:

- вовремя распродать товары по выгодной цене;
- резко снизить постоянные издержки, избегая при этом инвестирования.

Матрица АДЛ/ЛС

- Основное теоретическое положение модели Артур Д. Литтл состоит в том, что отдельно взятый вид бизнеса любой корпорации может находиться на одной из стадий жизненного цикла, и, следовательно, его нужно анализировать в соответствии именно с этой стадией.
- Поскольку анализ с помощью данной матрицы проводится по двум показателям: стадия жизненного цикла продукта и относительное положение на рынке, то, помимо последовательных смен стадий жизненного цикла отрасли, может меняться и конкурентное положение одних видов бизнеса относительно других. Вид бизнеса, при этом, может занимать одну из пяти конкурентных позиций: доминирующую, сильную, благоприятную, прочную или слабую.
- Каждый вид бизнеса в данном случае анализируется отдельно для того, чтобы определить стадию развития соответствующей отрасли и его конкурентное положение внутри нее.
- Сочетание двух параметров – четырех стадий жизненного цикла производства и пяти конкурентных позиций – составляют так называемую матрицу АДЛ/ЛС, которая состоит из 20 ячеек.

Матрица АДЛ/ЛС



Матрица АДЛ/ЛС

- 1 – естественное развитие;
- 2 – избирательное развитие;
- 3 – жизнеспособное развитие;
- 4 – ВЫХОД.

Матрица АДЛ/ЛС

		Уровень зрелости отрасли, рынка, сегмента			
		Стадия зарождения	Стадия роста	Стадия зрелости	Стадия старения
Конкурентная позиция компании в отрасли	Доминирующая	<p>Стратегия на агрессивный захват доли рынка.</p> <p>Цели по росту продаж: выше роста рынка</p> <p>Конкурентные преимущества: разрабатывать инновации</p> <p>Уровень инвестиций: высокий. Инвестировать более высокими темпами, чем рост доли рынка.</p>	<p>Стратегия удержания позиции и сохранение доли рынка в отрасли</p> <p>Цели по росту продаж: удерживать рост немного выше или равным росту рынка</p> <p>Конкурентные преимущества: разрабатывать инновации</p> <p>Уровень инвестиций: соответствует росту компании, только на поддержание темпа роста</p>	<p>Стратегия удержания позиции и сохранение доли рынка в отрасли</p> <p>Цели по росту продаж: удерживать рост равным росту рынка</p> <p>Конкурентные преимущества: сохранять на существующем уровне</p> <p>Уровень инвестиций: сокращать, только на удержание доли рынка</p>	<p>Стратегия удержания позиции и сохранение доли рынка в отрасли</p> <p>Цели по росту продаж: максимально длительное время сдерживать падение.</p> <p>Инвестировать только при сокращении продаж.</p>
	Сильная	<p>Стратегия на агрессивный захват доли рынка.</p> <p>Цели по росту продаж: выше роста рынка</p> <p>Конкурентные преимущества: укреплять существующие качества товара или услуги</p> <p>Уровень инвестиций: высокий. Инвестировать более высокими темпами, чем рост доли рынка. Высокое внимание уделить инвестициям в укрепление конкурентных преимуществ.</p>	<p>Стратегия удержания позиции и сохранение доли рынка в отрасли</p> <p>Цели по росту продаж: удерживать рост немного выше или равным росту рынка</p> <p>Конкурентные преимущества: укреплять существующие качества товара или услуги</p> <p>Средний уровень инвестиций; сохранять только те инвестиции, которые напрямую приведут к росту рынка (в кратко-среднесрочном периоде)</p>	<p>Стратегия удержания позиции и сохранение доли рынка в отрасли</p> <p>Цели по росту продаж: удерживать рост равным росту рынка</p> <p>Конкурентные преимущества: сохранять на существующем уровне</p> <p>Инвестировать только при сокращении продаж.</p>	<p>Стратегия удержания позиции и сохранение доли рынка в отрасли</p> <p>Цели по росту продаж: максимально длительное время сдерживать падение.</p> <p>Сокращение затрат для максимизации прибыли.</p> <p>По возможности отказаться от реинвестиций.</p>
	Благоприятная	<p>Стратегия выжидания. Ждать благоприятной ситуации для быстрого захвата доли рынка.</p> <p>Цели по росту продаж: выше и равный росту рынка</p> <p>Конкурентные преимущества: укреплять существующие качества товара или услуги</p> <p>Выборочное инвестирование, только в проекты, способные значимо улучшить конкурентное преимущество компании в отрасли.</p>	<p>Стратегия выжидания. Ждать благоприятной ситуации для быстрого захвата доли рынка.</p> <p>Цели по росту продаж: равный росту рынка</p> <p>Конкурентные преимущества: укреплять существующие качества товара или услуги</p> <p>Выборочное инвестирование, только в проекты, способные значимо улучшить конкурентное преимущество компании в отрасли.</p>	<p>Стратегия захвата рыночных ниш и сильной дифференциации.</p> <p>Цели по росту продаж: равный росту рынка</p> <p>Конкурентные преимущества сохранять на существующем уровне.</p> <p>Сократить инвестиции до минимально необходимого уровня.</p>	<p>Стратегия сокращения затрат и подготовки выхода с рынка.</p> <p>Инвестиции минимальны, либо отсутствуют</p>
	Неустойчивая	<p>Стратегия выживания и сохранения доли рынка.</p> <p>Цели по росту продаж: равный росту рынка</p> <p>Конкурентные преимущества: укреплять существующие качества товара или услуги</p> <p>Выборочное инвестирование, только в проекты, способные значимо улучшить конкурентное преимущество компании в отрасли.</p>	<p>Стратегия захвата рыночных ниш и сильной дифференциации.</p> <p>Цели по росту продаж: равный росту рынка</p> <p>Конкурентные преимущества: укреплять существующие качества товара или услуги</p> <p>Выборочное инвестирование, только в проекты, способные значимо улучшить конкурентное преимущество компании в отрасли. Более аккуратно с инвестициями, возрастает риск низкой окупаемости.</p>	<p>Стратегия захвата рыночных ниш и сильной дифференциации. При невозможности выход с рынка</p> <p>Цели по росту продаж: равный росту рынка</p> <p>Конкурентные преимущества сохранять на существующем уровне.</p> <p>Инвестиции минимальны, либо отсутствуют</p>	<p>Стратегия сокращения затрат и подготовки выхода с рынка.</p> <p>Инвестиции отсутствуют</p>
	Слабая	<p>Стратегия: либо инвестировать и развивать конкурентные преимущества, либо уходить с рынка</p>	<p>Стратегия: либо инвестировать и развивать конкурентные преимущества, либо уходить с рынка</p>	<p>Стратегия: либо инвестировать и развивать конкурентные преимущества, либо уходить с рынка</p>	<p>Выход с рынка, закрытия бизнеса с минимальными затратами</p>

Тема 3. Подходы к разработке стратегии

1. «Стратегические линзы»
2. Стратегический план

Ключевые аспекты выбора стратегии

- Целеполагание
- Ресурсы
- Тактика реализации

Вопрос 1. Три подхода к стратегии (Стратегические линзы)

- Стратегия как разработка (strategy as design).**
- Стратегия как опыт (strategy as experience).**
- Стратегия как идеи (strategy as ideas).**

Три подхода к разработке стратегии (стратегические линзы)

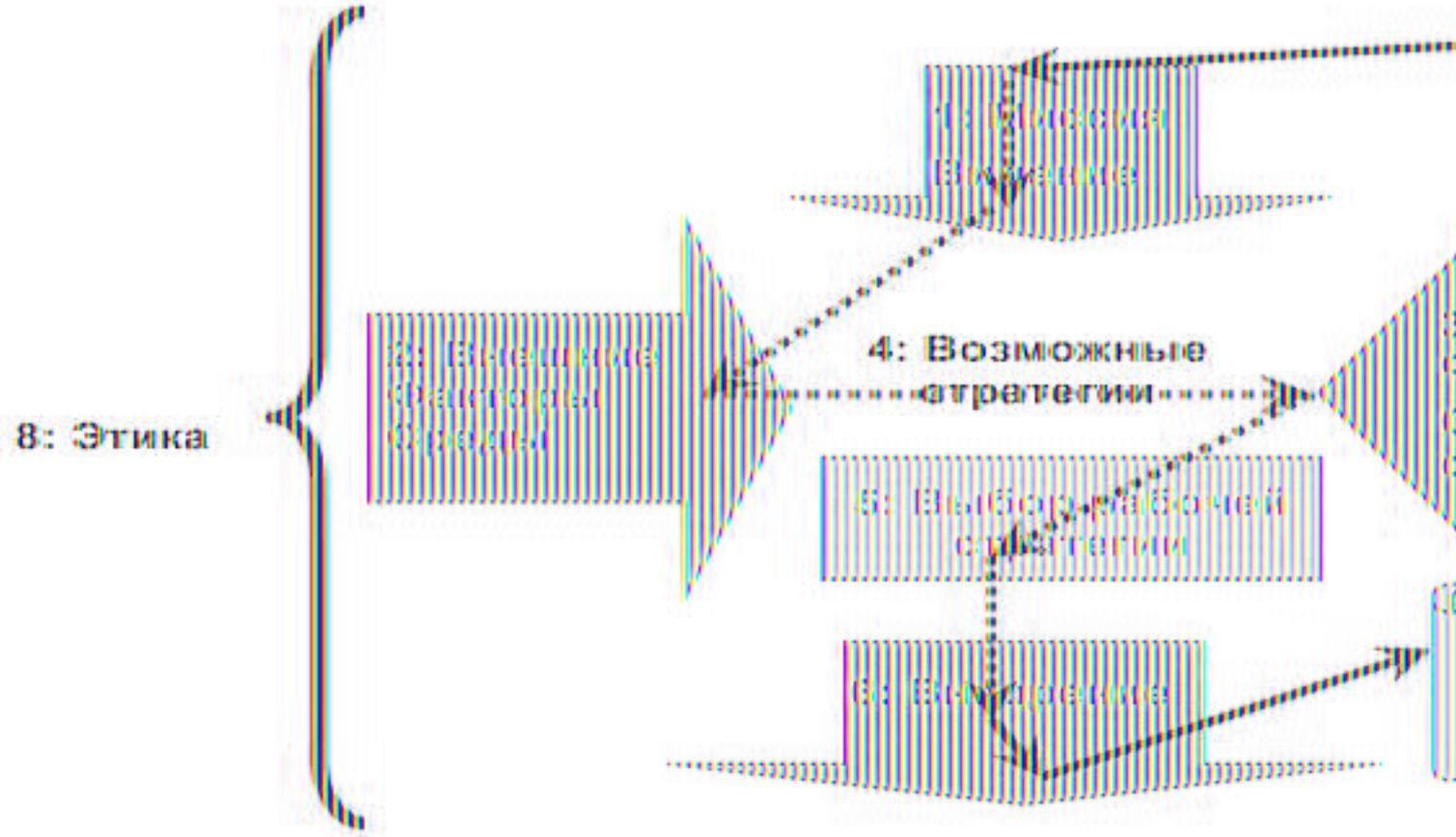


Стратегия как результат разработки

Традиционная последовательность этапов разработки и реализации стратегии

- анализ внешней среды организации;
- внутренняя диагностика (оценка сильных и слабых сторон) организации;
- определение миссии и целей организации;
- разработка, оценка и выбор альтернативных стратегий по конкретным подсистемам организации;
- разработка и развернутое определение корпоративной стратегии как программы конкретных действий;
- реализация стратегии;
- оценка результатов и обратная связь.

Шаги разработки стратегии



Традиционная последовательность этапов разработки и реализации

стратегии



Миссия

Миссия — это философия и предназначение, смысл существования организации (Виханский)

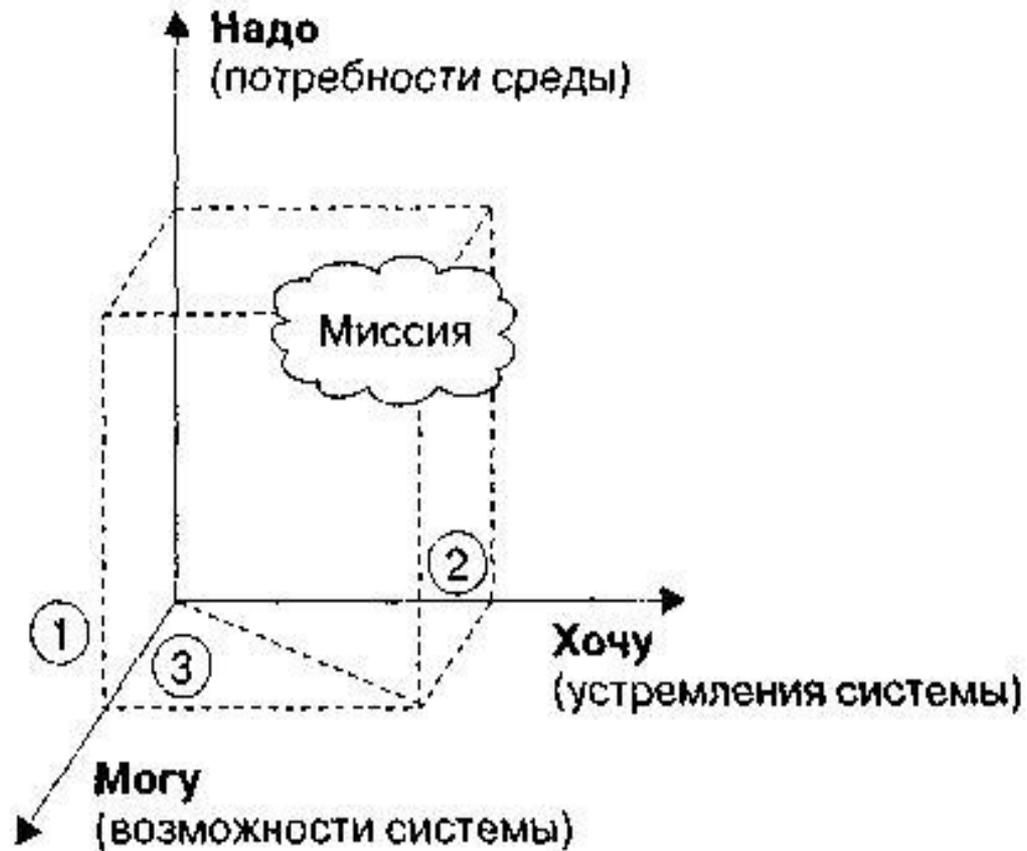
Целью определения миссии предприятия является исследование и вычленение его назначения и «философии существования», что, в свою очередь, дает широкий набор направлений в собственно целеполагании

Развитие формулировки МИССИИ

- 1) **Миссия –предназначение.** Дает представление об основных свойствах фирмы: виде деятельности, особенности и полезности
- 2) **Миссия- ориентация.** Выявление ценностей, которых придерживается руководство фирмы и которые доводятся до всего персонала. Эти ценности могут быть выражены в виде ориентаций, программных заявлений, кредо, правил поведения, набора девизов и т.п

3) Миссия-политика фирмы - это концентрация самых основных целей развития фирмы, что дает уже более четкое представление о ее поведении в ближайший период и на перспективу. Среди множества целей, привлекаемых для формулировки миссии-политики, особенно выделяют финансовые и стратегические.

Построение миссии



Построение миссии

- Ось «надо» — отражает потребности рынка.
- Ось «могу» — определяет возможности компании (уникальность ресурсов и навык).
- Ось «хочу» — представляет собой философию бизнеса (ожидания, ценности, принципы).

Примеры

- Microsoft. "Обеспечивать новые возможности в любое время, в любом месте, на любом устройстве с помощью первоклассного программного обеспечения".

Стратегия как результат разработки

Использование проектного подхода

Рассматривает разработку стратегии как продуманное позиционирование организации посредством рационального, аналитического, структурированного и директивного процесса.

Причины использования такого подхода

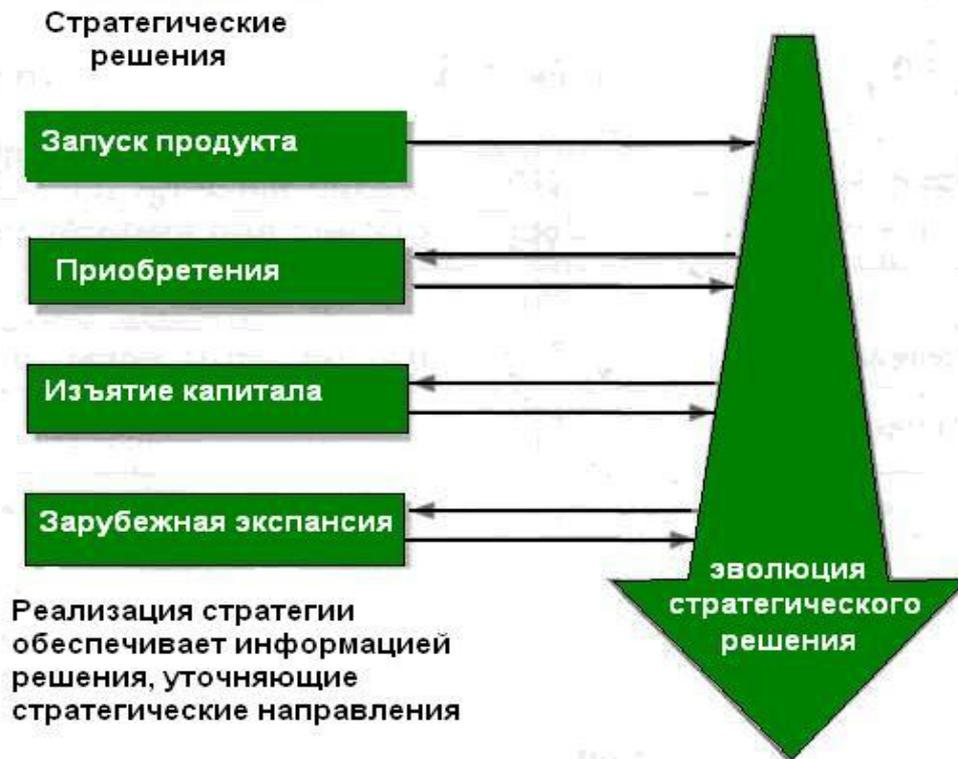
- - Система может рационально контролироваться. Предположения, средства и методы разработки дают менеджерам чувство «ситуации под контролем». Здесь используются такие **системы контроля как бюджеты, анализ вариантов, управление по целям** и др.
- - Подход позволяет справиться **со сложностью разработки стратегии**, если понять ее логику и структуру.
- - **Процесс разработки стратегии позиционирует организацию** посредством рационального, аналитического, структурированного и директивного процесса.

Стратегия как практический опыт

- Здесь стратегия реализуется посредством постепенных изменений. Одно принятое решение влечет за собой принятие следующего, пока образовавшийся комплекс решений не сформирует стратегию организации.
- Такой подход рассматривает разработку стратегии как результат индивидуального и коллективного опыта и предположений, считающихся верными

Эволюция стратегической направленности

стратегии развиваются, доставляют данные для следующих стратегических решений, которые в свою очередь консолидируют развивающееся стратегическое направление



Стратегия как идея

- Рассматривает стратегию как появление порядка и инновации из совокупности выборов и разнообразия внутри и вне организации
- Идеи генерируются как изнутри, так и извне

Три подхода к разработке

стратегии

Разработка	Опыт	Идеи
Вырабатывает позицию посредством рационального, аналитического, структурированного и директивного процессов	Инкрементальное развитие как результат индивидуального и коллективного опыта и устоявшихся норм.	Появление порядка и инновации на основе различий и разнообразия вне и внутри организации
Механистическая, иерархическая, логичная	Культура, основанная на истории, законности и прошлых успехах	Сложные системы различия и разнообразия
Создатели стратегических решений	Законодатели опыта	«Тренеры», создатели контекста и проводники идей
Изменение = реализация запланированной стратегии	Последовательное изменение и сопротивление главному изменению	Последовательное изменение, но случайно происходящее
Экономика; Теория решения	Институциональная теория; теории культуры; психология	Теории сложности и эволюции

Вопрос 2. Разработка стратегического плана

Этап 1. Формирование целей долгосрочного развития предприятия и их разукрупнение до комплекса задач;

Этап 2. Обоснование концепции долгосрочного развития предприятия, обеспечивающей достижение поставленной цели;

Этап 3. Определение долгосрочных прогнозов развития предприятия при различных вариантах изменения внешней среды и возможностей изменения внутреннего потенциала;

Этап 4. Обоснование направлений и показателей стратегического плана развития предприятия, включая бизнес-планы инвестиционного или предпринимательского проекта.

Этап 1. Формирование целей долгосрочного развития предприятия и их разукрупнение до комплекса задач

SMART-цели

- Specific - конкретная;
- Measurable - измеримая;
- Achievable - достижимая;
- Realistic - реалистичная;
- Timed - определенная по времени.

Формирование целей долгосрочного развития предприятия и их разукрупнение до комплекса задач

- Основные правила обоснования цели
- - должна быть конкретна и понятна (измеримость цели);
- - должна быть достижима в обозримом будущем (реалистичность цели);
- - может быть разукрупнена на комплекс задач, обеспечивающих достижение цели, т. е. иметь возможность построения "дерева целей" (сопоставимость целей и задач);
- - должна формализовать миссию (основное функциональное назначение) предприятия в долгосрочном периоде (конкретность цели).

7 ключевых пространств, в рамках которых предприятие определяет цели

- 1. Положение на рынке (доля и конкурентоспособность).
- 2. Инновационность процессов производства и реализации продукции и услуг.
- 3. Прибыльность предприятия.
- 4. Ресурсоемкость продукции и услуг и возможность дополнительного привлечения ресурсов.
- 5. Мобильность управления: организационных структур, форм и методов взаимодействия, мотивации и т. д.
- 6. Квалификационный состав персонала и возможности его изменения.
- 7. Социальные последствия изменений и их влияние на уровень развития предприятия.

Пример разукрупнения цели



Этап 2. Обоснование концепции долгосрочного развития

Реализация поставленной цели предполагает учитывать в обосновании концепции три базовых условия:

- устойчивость экономических отношений как внутри предприятия, так и во внешней среде;
- эффективность деятельности предприятия на всех этапах его развития;
- инновационность стратегических направлений.

Этап 2. Обоснование концепции долгосрочного развития

4 группы базовых концептуальных стратегий

- стратегия концентрированного роста - включает планы усиления позиций на рынке; поиск новых рынков для имеющихся товаров и услуг; модернизацию продукта или услуги для реализации на имеющемся рынке;
- - стратегия роста за счет увеличения числа структур (интегрированный рост), включая горизонтальные слияния предприятий одного сегмента рынка; вертикальные слияния по цепочке производство-распределение-реализация; конгломеративные слияния предприятий из разных сфер экономики с целью диверсификации видов деятельности;
- - стратегия диверсифицированного роста;
- - стратегия сокращения - включает план ликвидации, когда предприятие не может вести существующий бизнес, поэтому оно полностью или частично продает свой бизнес.

Этап 3. Разработка прогнозов долгосрочного развития предприятия

- определение потенциала рынка и его конъюнктуры;
- изменение качественных потребностей в продукции и услугах;
- рост доходов населения и направлений его использования (как фактор роста);
- изменение внутренней среды:
 - рост объемов производства и реализации продукции и услуг;
 - качественное и количественное изменение ресурсного потенциала;
 - конкурентоспособность и устойчивость предприятия.

Этап 3. Разработка прогнозов долгосрочного развития предприятия (не менее трех вариантов)

- **Инструменты:** трендовые модели, по целевым нормативам, с использованием экономико-математического, имитационного и сетевого моделирования
- **Задачи моделирования:**
 - анализ и прогнозирование экономической ситуации внутри предприятия и за его пределами;
 - анализ и прогнозирование рынков сбыта и материально-технического обеспечения;
 - подготовка плановых решений относительно последующей деятельности предприятия.

Этап 4. Разработка долгосрочного плана (в соответствии с пирамидой)

- *1. Общефирменный сводный стратегический план:*
 - общефирменный бизнес-портфель, в котором определяются перспективы по видам бизнеса, направлениям деятельности предприятия;
 - стратегии и ключевые показатели развития предприятия с учетом поставленных целей и прогнозных расчетов;
 - план стратегических преобразований (изменение видов и объектов деятельности; создание сети предприятий и др.).

Этап 4. Разработка долгосрочного плана (в соответствии с пирамидой)

2. Планы по видам бизнеса:

- бизнес-портфели по видам бизнеса и направлениям деятельности;
- основные показатели развития видов бизнеса;
- планы новых продуктов и технологий.

Этап 4. Разработка долгосрочного плана (в соответствии с пирамидой)

3. Стратегические планы развития функциональных сфер деятельности предприятия:

- коммерческой деятельности;
- развития производства;
- развития материально-технического снабжения;
- развития комплексных функциональных сфер деятельности (маркетинг, персонал и др.).

Этап 4. Разработка долгосрочного плана (в соответствии с пирамидой)

*4. План совершенствования
организационной структуры и правовой
формы предприятия:*

- план по реорганизации предприятия как юридического лица (с учетом изменения решаемых задач, объемов и структуры хозяйственной деятельности);

- реинжиниринг (перепроектирование) организационной структуры предприятия

Этап 4. Разработка долгосрочного плана (в соответствии с пирамидой)

*5. Планы совершенствования системы управления
(руководства):*

- расстановки и резерва руководящих кадров;
- развития персонала;
- совершенствования организационной структуры управления;
- совершенствования системы стимулирования персонала;
- развития информационной системы управления.

Стратегический выбор

*Оценочные критерии выбора стратегии
Джонсона и Скоулса:*

- соответствие*
- осуществимость*
- приемлемость*

Критерий «соответствие»

Может оцениваться степень соответствия потребностям, выявленным в ходе стратегического анализа.

Тест на соответствие рассматривается как тест на адекватность факторам внешнего окружения и организационным ресурсам, а также на согласованность с организационными целями:

Тест на «соответствие»

- 1) стратегия должна разрешать стратегическую проблему или реализовывать возможности, выявленные в ходе стратегического анализа;
- 2) стратегия должна соответствовать целям организации, как финансовым, так и нефинансовым показателям эффективности деятельности организации;
- 3) стратегия должна соответствовать состоянию и требованиям окружения.
- 4) стратегия должна опираться на соответствующие организационные ресурсы и способности и учитывать их потенциал в процессе использования внешних возможностей.

Критерий «осуществимость»

Предполагает анализ стратегии с точки зрения действенности ее на практике и сложности ее реализации.

Тест на «осуществимость»

1) имеется ли достаточно ресурсов для реализации данной стратегии? Даже

самая гениальная стратегия не будет осуществлена, если финансовое положение

компании не позволяет привлечь требуемый капитал;

2) в состоянии ли компания достичь необходимого уровня операционных

показателей, например с точки зрения качества или уровня предоставления услуг?

3) не приведет ли стратегия, направленная на снижение затрат, к таким негативным последствиям, как нехватка опытного управленческого персонала и квалифицированных сотрудников, устаревший технологический процесс или товар;

3) как будут реагировать конкуренты, и как организация будет отвечать на их действия? Например, стратегия увеличения доли рынка за счет снижения цен может вызвать очень агрессивную ответную реакцию.

Критерий «приемлемость»

Это оценка потенциального восприятия заинтересованными сторонами ожидаемых результатов реализации данной стратегии, таких, например, как риск, прибыль, вознаграждение, этика и влияние взаимоотношения сторон.

Тест на «приемлемость»

- 1) Какова будет финансовая эффективность компании, или соотношение затрат и выгод от деятельности? Существует ли неприемлемый риск для общей ликвидности или для структуры капитала компании?
- 2) Существует ли риск неприемлемого ухудшения взаимоотношений компании со своими заинтересованными сторонами? Будет ли предлагаемая стратегия способствовать отчуждению сотрудников, акционеров, существующих потребителей или правительственных организаций?
- 3) Каково будет влияние предлагаемой стратегии на внутренние системы и процессы? Даже если стратегия кажется осуществимой, не будет ли она являться источником дополнительного напряжения для

Тема 5. Корпоративное управление (первый уровень пирамиды стратегий)

Что такое Корпоративное Управление?

- Область (микро)экономической/финансовой науки (не путать с менеджментом!)
- Основной вопрос: как сделать так, чтобы инсайдеры (те, кто имеет доступ к управлению компанией: менеджеры, крупные собственники) возвращали деньги инвесторам?
- Эквивалентно: как минимизировать конфликт интересов между инсайдерами и аутсайдерами?

Корпоративное управление

- Набор механизмов, используемых для поддержания адекватного баланса между правами акционеров и потребностями совета директоров и менеджмента в процессе управления компанией [крупнейший американский институциональный инвестор TIAA-CREF]

Определение, одобренное ОЭСР в 1999 г.

- Корпоративное управление относится к внутренним средствам обеспечения деятельности корпораций и контроля над ними... Одним из ключевых элементов для повышения экономической эффективности является корпоративное управление, включающее комплекс отношений между правлением (менеджментом, администрацией) компании, ее советом директоров (наблюдательным советом), акционерами и другими заинтересованными лицами (стейкхолдерами). Корпоративное управление также определяет механизмы, с помощью которых формулируются цели компании, определяются средства их достижения и контроля над ее деятельностью

Рис. 4. Важность уровня корпоративного управления по сравнению с финансовыми показателями

Распределение ответов инвесторов, вкладывающих средства
в различных регионах мира, %



Насколько важен уровень корпоративного управления по сравнению с финансовыми показателями (величиной прибыли, потенциалом роста компании и т.д.) при выборе объектов для инвестирования?

Источник: McKinsey & Company, Global Investor Opinion Survey, July 2002.

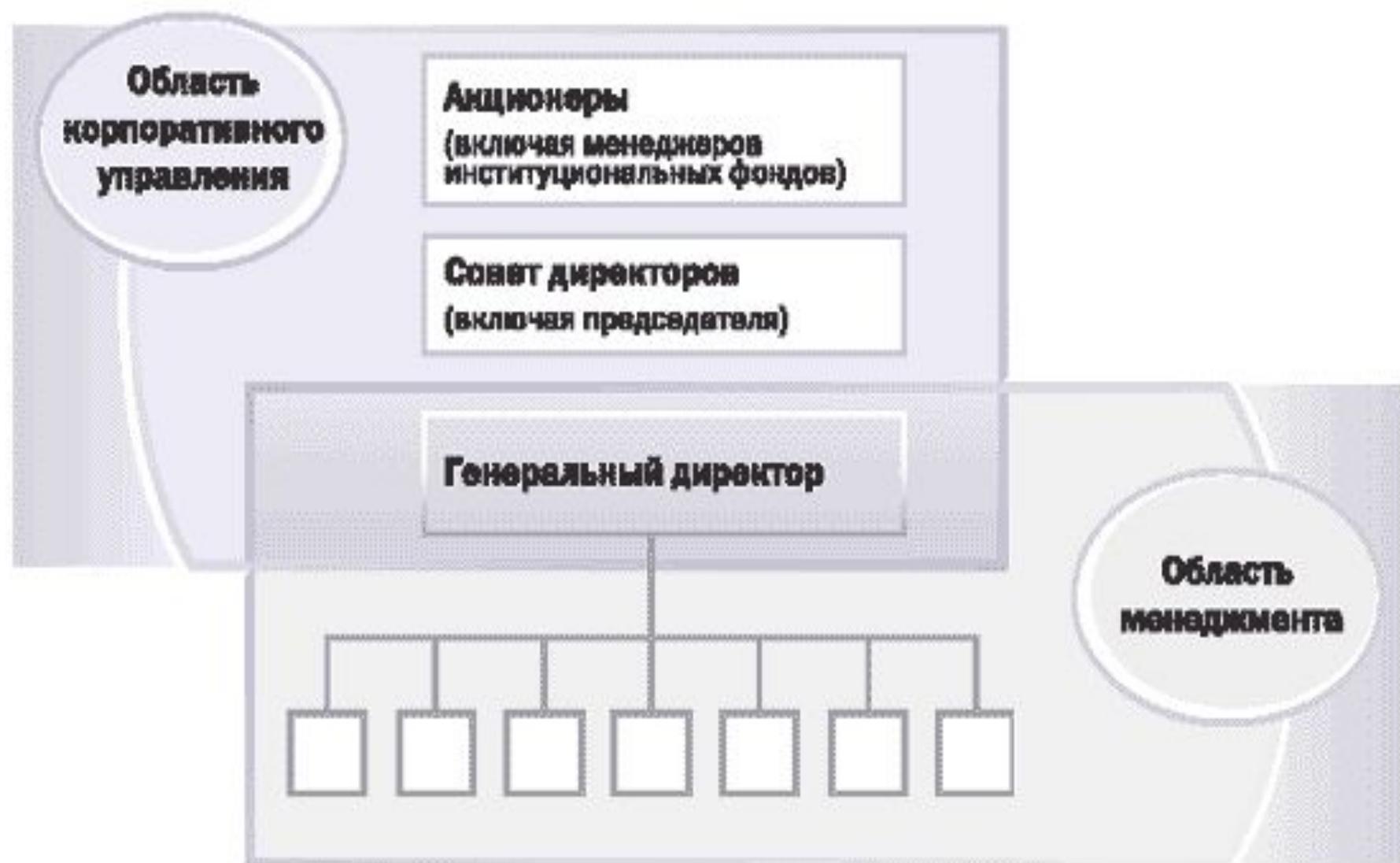
Ключевые участники корпоративного управления

- Как правило, корпоративное управление подразумевает взаимодействие трех основных групп интересов: акционеров, совета директоров и топ-менеджеров.



Агентские отношения

Границы корпоративного руководства



Способы решения агентских проблем

1. Наличие в составе совета директоров независимых членов
2. Настройка мотивации членов совета директоров и топ-менеджеров компании на соблюдение интересов акционеров (компенсационные пакеты, опционы).
3. Максимально возможная финансовая и управленческая прозрачность компании.
4. Равноправное и справедливое отношение ко всем акционерам (в первую очередь защита интересов миноритариев)

Главные принципы корпоративного управления

- 1. Права акционеров** (система корпоративного управления должна защищать права владельцев акций).
- 2. Равное отношение к акционерам** (система корпоративного управления должна обеспечивать равное отношение ко всем владельцам акций, включая мелких и иностранных акционеров).

Главные принципы корпоративного управления

3. Роль заинтересованных лиц в управлении корпорацией (система корпоративного управления должна признавать установленные законом права заинтересованных лиц и поощрять активное сотрудничество между компанией и всеми заинтересованными лицами в целях преумножения общественного богатства, создания новых рабочих мест и достижения финансовой устойчивости корпоративного сектора).

Главные принципы корпоративного управления

4. Раскрытие информации и прозрачность (система корпоративного управления должна обеспечивать своевременное раскрытие достоверной информации обо всех существенных аспектах функционирования корпорации, включая сведения о финансовом положении, результатах деятельности, составе собственников и структуре управления).

Главные принципы корпоративного управления

5. Обязанности совета директоров
(совет директоров обеспечивает стратегическое руководство бизнесом, эффективный контроль над работой менеджеров и обязан отчитываться перед акционерами и компанией в целом).

Модели корпоративного управления

1. Англо-американская модель

Условия: рассредоточенная структура акционерного капитала.

Суть: существование единого корпоративного «штаба» — совета директоров, осуществляющего как надзорные, так и исполнительные функции и сформированного из независимых директоров («контролеров»), и исполнительных директоров («управленцев»).

Модели корпоративного управления

Германская модель

Условия: концентрированная структура акционерного капитала, другими словами, когда существуют несколько крупных акционеров.

Суть: система управления компанией является двухуровневой и включает в себя:

- наблюдательный совет
- исполнительный орган (правление)

Модели корпоративного управления - отличия

В англо-американской модели правление как самостоятельный орган не создается, оно фактически «встроено» в совет директоров.

Особенность германской — четкое разделение функций надзора (отданных наблюдательному совету) и исполнения (делегированных правлению).

Российская модель корпоративного управления находится в процессе формирования, и в ней проявляются особенности обоих описанных выше образцов.

Правовая основа

- Акционеры, обладающие пакетами акций разного размера не равны не только потому, что обладают разным количеством голосов, но и потому что их права зависят от размера доли. По российскому закону об акционерных обществах права распределяются так:
- 1 % — доступ к реестру акционеров, подача исков в суд на управленцев за их действия, повлекшие убыток для компании;
- 2 % — выносить вопросы, решения и кандидатов на собрания акционеров;
- 10 % — созывать внеочередное собрание;
- 25 % — блокирующий пакет, даёт доступ к первичным бухгалтерским документам и протоколам коллегиального исполнительного органа;
- 75 % — право размещения, приобретения обществом собственных акций, определять их тип, права и количество, изменение уставных документов, ликвидация и реорганизация общества;
- 100 % — отсутствуют требования о сроках созыва собрания.

В России Федеральный Закон «Об акционерных обществах» предоставляет компаниям возможность выбора одной из четырех структур органов управления.

1 модель	2 модель	3 модель	4 модель
общее собрание акционеров	общее собрание акционеров	общее собрание акционеров	общее собрание акционеров
единоличный исполнительный орган	единоличный исполнительный орган	единоличный исполнительный орган	единоличный исполнительный орган
	коллегиальный исполнительный орган		коллегиальный исполнительный орган
		совет директоров	совет директоров
ревизионная комиссия	ревизионная комиссия	ревизионная комиссия	ревизионная комиссия

Цель стратегического и корпоративного управления

1. Увеличение капитализации компании (стоимости бизнеса за счет роста котировки акций) в том числе при поглощениях и присоединениях.
2. Обеспечение баланса **интересов собственников**, ее менеджмента, других финансово заинтересованных сторон (аффилированных лиц).

Тема 6. План стратегического

ВАРИАНТ 1 **развития**

1. Концептуальные основы стратегического плана:

- термины и определения;
- концептуальные положения.

2. Аналитика:

- миссия, цели, задачи предприятия промышленности;
- анализ внутренней среды предприятия;
- анализ внешней среды предприятия;
- оценка рисков деятельности предприятия;
- взаимодействие стратегического плана предприятия со стратегиями высшего порядка (отрасли, региона, государства и пр.)

План стратегического развития

3. Стратегические направления и программы:

- стратегические направления;
- целевые показатели достижения целей развития предприятия с указанием планируемых сроков их достижения и разбивкой по возможным сценариям;
- стратегические программы

2. Механизм реализации стратегического плана:

- информация о финансовом и ресурсном обеспечении стратегии развития;
- календарный план реализации стратегии развития предприятия;
- комплексная оценка потенциала предприятия;
- центры ответственности;
- ответственные за пролонгацию и актуализацию стратегического плана предприятия.

План стратегического развития

ВАРИАНТ 2

- выработка миссии предприятия;
- определение его стратегического положения в отрасли и регионе;
- оценка сил конкуренции;
- анализ внешних и внутренних факторов успеха, сильных, слабых сторон, опасностей и возможностей предприятия (SWOT-анализ);
- разработка альтернативных стратегий развития предприятия, их оценка по системе показателей (увеличение или сокращение доли рынка, уровень рентабельности, размер чистой прибыли, окупаемость капитальных вложений, темпы роста объема продаж и емкости рынка);
- выбор окончательной стратегии, которая включается в план. Стратегический план уточняется в бизнес-плане и плане маркетинга.

План стратегического развития

ВАРИАНТ 3

- 1) Цели и направления деятельности;
- 2) Текущие и долгосрочные задачи;
- 3) Базовая стратегия;
- 4) Функциональные стратегии;
- 5) Описание наиболее важных программ;
- 6) Описание внешних операций;
- 7) Объем капитальных вложений и распределение ресурсов;
- 8) Формулировка резервных стратегий.