

# Общий менеджмент

## Лекция 4. Стратегическое планирование

Кнышов А.В., к.э.н., доцент, доцент кафедры  
управления



## План лекции:

1. Понятие стратегического управления, его необходимость и особенности.
2. Сущность и значение стратегического планирования.
3. Методы стратегического анализа.
4. Базовые (эталонные) стратегии бизнеса.

### Источники:

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник. – М.: Магистр Инфра-М, 2018.
2. Блинов А.О. Теория менеджмента: учебник /А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова; - М.: «Дашков и К», 2016.
3. Мескон М. Основы менеджмента = Management / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. О. И. Медведь. - 3-е изд. - Москва: Вильямс, 2016.

## 1. Понятие стратегического управления, его необходимость и особенности

Термин «стратегическое управление» появился в обиходе на рубеже 1960—70-х годов. Он обозначал назревшие на тот момент различия между текущим (оперативным, операционным, производственным) управлением на уровне производства и управлением, осуществляемым на высшем уровне корпорации (стратегическое управление).

Сущность перехода от оперативного управления к стратегическому заключается в переносе центра внимания высшего руководства на внешнюю среду. Это позволяет вовремя реагировать на происходящие во внешней среде изменения.

# 1. Понятие стратегического управления, его необходимость и особенности

Необходимость возникновения стратегического управления была обоснована изменениями в условиях осуществления бизнеса, к числу которых относятся:

- 1) возрастание динамики внешней среды организации;
- 2) появление новых потребностей;
- 3) возрастание конкуренции за ресурсы;
- 4) интернационализация и глобализация бизнеса;
- 5) возрастание роли научно-технического прогресса и нововведений;
- 6) доступность современных технологий;
- 7) возможность быстрого получения информации с помощью получивших развитие информационных сетей;
- 8) изменение роли человеческих ресурсов в организации.



## 1. Понятие стратегического управления, его необходимость и особенности

В литературе существует **множество определений стратегического управления.**

**Стратегическое управление** — управленческий процесс, состоящий из планирования и реализации стратегий (это и есть – стратегическое планирование), которые способствуют установлению наилучшего конкурентного соответствия между внутренним состоянием организации и её средой для достижения целей организации.

**Стратегическое управление** — это система целенаправленных действий организации, ведущих к долгосрочному превращению уровня результативности деятельности организации над уровнем результативности конкурентов.

## 1. Понятие стратегического управления, его необходимость и особенности

Задача стратегического управления заключается в том, чтобы подготовить организацию к возможным изменениям рыночной ситуации, противостоять неблагоприятным воздействиям внешней среды в долгосрочной перспективе.

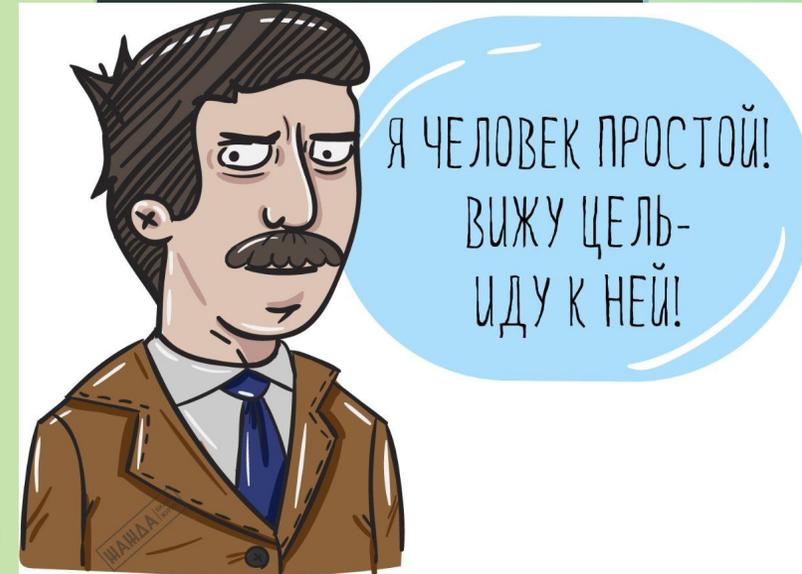
Процесс планирования начинается с постановки целей. Цель — это желаемое, возможное и необходимое состояние управляемого объекта.

Целевое начало в деятельности организации возникает как отражение целей и интересов различных групп людей, связанных с ее деятельностью. Это интересы собственников, сотрудников организации, ее покупателей, деловых партнеров, местного сообщества и общества в целом.

## 1. Понятие стратегического управления, его необходимость и особенности

### Организация определяет цели для:

1. Различных функциональных подразделений (производство, маркетинг, финансы и т. д.).
2. Различных результатов деятельности (качество продукции, производительность труда, издержки производства, объем продаж, эффективность и др.).



### Основными сферами постановки целей являются:

прибыльность, рынки, производительность, продукция, финансовые ресурсы, производственные мощности, исследования и внедрение нововведений, организация (изменение структуры), человеческие ресурсы, социальная ответственность.

## 1. Понятие стратегического управления, его необходимость и особенности

Существует четыре основных уровня целей в организации: это миссия, стратегические, тактические и операционные цели. Вершиной в иерархии целей является миссия.

Миссия — основополагающая, уникальная, качественная цель, которая подчеркивает особенности бизнеса фирмы, ее отличие от других фирм в отрасли.

Миссия не должна нести в себе конкретные указания относительно того, что, как и в какие сроки следует делать организации. Она задает основные направления движения организации. Конкретные конечные состояния, к которым стремится организация, фиксируются в виде ее стратегических целей.

## 1. Понятие стратегического управления, его необходимость и особенности

Миссия раскрывает причину, смысл существования фирмы, ее предназначение. Корпоративная миссия связывает организацию и внешнюю среду, именно там организация ищет

Миссия может определять круг вопросов:

1. удовлетворяемые потребности;
2. совокупность потребителей;
3. выпускаемую продукцию;
4. конкурентные преимущества;
5. технологии, которые будут использоваться
6. политику роста и финансирования;
7. культуру организации, которая определяет взаимоотношения внутри фирмы, требования, предъявляемые к работникам.



## 1. Понятие стратегического управления, его необходимость и особенности

Многие организации **выражают свою миссию через лозунги:**

1. **ИКЕА:** «Изменить к лучшему повседневную жизнь простых людей».
2. **Дикси:** «Удовлетворять ежедневные потребности большинства жителей России с лучшим соотношением цены и качества – Просто, Рядом, По-соседски».
3. **Леруа Мерлен:** «Сделать доступным для каждого ремонт и обустройство своего дома».
4. **Яндекс:** «Помогать людям решать задачи и достигать своих целей в жизни».
5. **Балтика:** «Мы создаем качественный продукт, который дарит людям радость общения, делает их жизнь ярче и интереснее».

# 1. Понятие стратегического управления, его необходимость и особенности

## Стратегические цели

устанавливаются высшим звеном управления на основе миссии. Это общие долгосрочные цели, определяющие будущее состояние организации в целом. В отличие от миссии они указывают сроки их достижения.



## 1. Понятие стратегического управления, его необходимость и особенности

Тактические цели устанавливаются средним и высшим звеном управления для среднего уровня в организации. Они определяют результаты, которых должны достичь основные подразделения организации, чтобы обеспечить реализацию стратегических целей. Таким образом, тактические цели являются средством достижения стратегических целей.

Операционные (оперативные, производственные) цели устанавливаются низшим и средним звеньями управления для низшего уровня в организации. Они относятся к краткосрочным ориентирам, вытекающим из тактических целей. Это специфические, измеряемые результаты деятельности отделов, рабочих групп, отдельных работников в организации. Являются средством достижения тактических целей.

## 1. Понятие стратегического управления, его необходимость и особенности

**Метод управления** – это способ осуществления управленческих воздействий на персонал для достижения целей управления производством.

Для эффективного управления процессами постановки целей, планирования и контроля за выполнением планов широко используется **метод управления по целям (далее – УПЦ)**.

Посредством УПЦ **менеджеры совместно с работниками определяют цели организации, подразделений, отдельного человека** и используют их для последующего контроля достигнутых результатов.

## 1. Понятие стратегического управления, его необходимость и особенности

**Управление по целям (MBO - management by objectives)** - метод планирования, предусматривающий определение менеджерами **целей для каждой организационной единицы**, обеспечивающий пристальный контроль за результатами деятельности компании.



Рис. Этапы управления по целям (УПЦ)

# SMART —

## самая известная система постановки целей



S

- specific
- конкретная

M

- measurable
- измеримая

A

- achievable
- достижимая

R

- relevant
- значимая

T

- timed
- опред. по времени



## 1. Понятие стратегического управления, его необходимость и особенности

**Первый этап — постановка целей.** Это наиболее трудный шаг в УПЦ, он предполагает **взгляд за пределы текущих, ежедневных обязанностей**, чтобы ответить на вопрос: «Чего мы пытаемся достичь в ближайшей перспективе, через полгода, год?». Хорошо сформулированная цель должна быть конкретной, измеримой, достижимой, значимой, иметь временные рамки (определенной по времени), т.е. должна соответствовать критерию SMART.

**Второй этап — разработка планов действий.** Эти планы определяют **последовательность действий**, необходимых для достижения намеченных целей. Они разрабатываются как для подразделений, отделов, так и для отдельных сотрудников.

## 1. Понятие стратегического управления, его необходимость и особенности

Третий этап — наблюдение, контроль за реализацией планов и при необходимости — их корректировка. В ходе выполнения плана руководитель должен предоставить подчиненным свободу действий, например через снятие текущего, ежедневного контроля за их деятельностью.

Контроль обычно проводится через три, шесть и девять месяцев (каждый квартал) после начала планового периода. Этот периодический контроль позволяет менеджерам и служащим видеть, как реализуются планы и не нужны ли корректирующие действия для достижения запланированных целей.

## 1. Понятие стратегического управления, его необходимость и особенности

**Четвертый этап — оценка результатов деятельности**, их соответствия поставленной цели. Оценки могут быть положены **в основу системы вознаграждения** персонала. Оценка результатов деятельности работников, отделов, организации в целом служит **основанием для постановки целей на следующий год**, и цикл УПЦ возобновляется.



## 1. Понятие стратегического управления, его необходимость и особенности

Преимущества УПЦ в том, что оно:

- 1) концентрирует усилия людей на корпоративных целях, что повышает вероятность их достижения;
- 2) расширяет сотрудничество между менеджерами и работниками;
- 3) делает задачи ясными и четкими для исполнителей;
- 4) улучшает мотивацию людей;
- 5) позволяет выявить талантливых менеджеров для будущего продвижения (так как акцентирует внимание на соответствии целей и планов);
- 6) повышает личную ответственность исполнителей.

## 1. Понятие стратегического управления, его необходимость и особенности

### Недостатки УПЦ:

- 1) оно требует высокого профессионализма руководителя;
- 2) плохие отношения между администрацией и работниками снижают эффективность УПЦ;
- 3) оно требует проведения большого объема работ, знания целей организации и отделов;
- 4) процедура УПЦ склоняется к определению краткосрочных (операционных) целей;
- 5) появляется возможность возникновения конфликта между операционными и стратегическими целями;
- 6) УПЦ вступает в противоречие со структурой организации, препятствующей участию работников в управлении.

## 2. Сущность и значение стратегического планирования

Стратегическое планирование определяет, что организация должна делать в настоящем, чтобы достичь желаемых целей в будущем исходя из того, что окружение и организация будут меняться. Другими словами, при стратегическом планировании как бы осуществляется взгляд из будущего в настоящее.

Стратегическое планирование — адаптивный процесс, в результате которого происходит регулярная (ежегодная) корректировка решений, оформленных в виде стратегических планов, пересмотр системы мер по выполнению этих планов на основе непрерывного контроля и оценки происходящих изменений внутри и вне организации.

## 2. Сущность и значение стратегического планирования

В соответствии с поставленными стратегическими, тактическими и операционными целями разрабатываются стратегические, тактические и операционные (производственные) планы.

Стратегическое планирование (долгосрочное планирование) — процесс разработки стратегий (стратегических планов) и основных методов их осуществления.



## 2. Сущность и значение стратегического планирования

Главной составляющей стратегического управления организацией выступает стратегия.

Слово стратегия произошло от греческого strategos и означает «искусство генерала», «искусство разворачивания войск в бою».

Стратегия — комплексный план достижения миссии и целей организации, определяющий приоритеты целей, ресурсы и последовательность шагов по достижению целей.

Хорошо продуманная стратегия содержит четыре компонента: масштаб, распределение ресурсов, конкурентные преимущества и синергию.

## 2. Сущность и значение стратегического планирования

Под масштабом понимается тип и количество рынков, на которых организация собирается конкурировать. Выбор рынков определяет структуру и объем производства.

Стратегия включает проект распределения ресурсов организации по различным подразделениям, отделам.

Конкурентные преимущества — уникальные материальные и нематериальные активы, которыми владеет фирма и которые создают ее превосходство над конкурентами.

Синергия подчеркивает, что первые три элемента стратегии не только взаимосвязаны между собой, но и взаимодействуя между собой, дополняют друг друга, приводят к большему эффекту, чем сумма действий отдельных элементов.

## 2. Сущность и значение стратегического планирования

**Разработка стратегии организации** — это процесс формулирования (определения) стратегии, т. е. процесс стратегического планирования.

### **Последовательность этапов разработки стратегии:**

1. Определение миссии и постановку стратегических целей организации.
2. Стратегический анализ, т.е. анализ внутренней и внешней среды организации.
3. Разработка и выбор стратегии.
4. Разработка программ и планов реализации стратегии.
5. Управление реализацией стратегии.
6. Контроль, оценка и корректировка хода реализации стратегии.

### 3. Методы стратегического анализа

**Стратегический анализ** — анализ факторов внешней и внутренней среды организации, выявление потребностей и оценка ресурсов, сопоставление угроз и возможностей, которые несет внешняя среда внутреннему потенциалу организации.

Существует **богатый арсенал методов стратегического анализа**. Наиболее известные из них:

- метод составления профиля среды;
- метод стратегической сегментации (метод выделения стратегических зон хозяйствования (СЗХ));
- метод SWOT-анализа;
- метод PEST- анализа;
- метод матрицы БКГ и др.

#### 1. Метод составления профиля среды

Для изучения среды может быть применен метод составления ее профиля. Данный метод удобно применять для составления профиля отдельно макроокружения, деловой среды и внутренней среды организации.

Этот метод применяется для оценки относительной значимости для организации отдельных факторов среды. В таблицу профиля среды выписываются отдельные факторы среды. Каждому фактору экспертным путем дается оценка согласно шкалам, обозначенным на следующем слайде.

#### Шкалы оценки факторов для метода составления профиля среды:

1) оценка важности фактора для отрасли по шкале:

3 — высокое значение;

2 — умеренное значение;

1 — низкое значение;

2) оценка влияния фактора на организацию по шкале:

3 — сильное влияние;

2 — умеренное влияние;

1 — слабое влияние;

0 — отсутствие влияния;

3) оценка направленности влияния фактора по шкале:

+ 1 — позитивная направленность;

- 1 — негативная направленность.

### 3. Методы стратегического анализа

#### Таблица профиля среды

Фактор среды	Важность для отрасли А	Влияние на организацию В	Направленность влияния С	Степень важности $D = A \cdot B \cdot C$
1				
2				

Далее все три экспертные оценки перемножаются, и получается интегральная оценка, показывающая степень важности фактора для организации.

В итоге применения метода руководство может заключить, какие факторы среды имеют относительно более важное значение для их организации и, следовательно, заслуживают самого серьезного внимания.



**СБЕРБАНК**

# Оценка профиля среды ПАО «Сбербанк».

Фактор среды	Важность для отрасли	Важность для банка	Направленность влияния (+ или -)	Степень важности
Технология	3	3	+1	9
Состояние экономики	3	3	+1	9
Международное окружение	3	2	+1	6
Политические факторы	2	2	+1	4
Капитал	2	3	+1	6
Трудовые ресурсы	1	3	+1	3
Потребители	2	3	+1	6
Конкуренты	2	3	+1	6

## 2. Метод стратегической сегментации

Стратегическая сегментация внешнего окружения предполагает изучение внешнего окружения фирмы и выделение стратегических зон хозяйствования (СЗХ). В своей сущности это анализ внешнего окружения фирмы, объектом которого выступает стратегическая зона хозяйствования.

Стратегическая зона хозяйствования (СЗХ) — отдельный сегмент внешнего окружения, сегмент рынка, на который организация имеет или желает получить выход.

### 3. Методы стратегического анализа

Метод стратегической сегментации основывается на выборе стратегических зон хозяйствования, их исследовании вне связи с существующими структурой и набором продукции. Проводимый анализ позволяет оценить перспективы, которые открываются в данной СЗХ любому конкурирующему субъекту с точки зрения развития, нормы прибыли, уровни стабильности и технологии.

По результатам анализа можно принять решения по поводу того, как организация собирается конкурировать в выбранном сегменте с другими фирмами. После выбора СЗХ организация разрабатывает соответствующую номенклатуру продукции, с которой собирается выйти на рынок в данной области.

### 3. Методы стратегического анализа

В процессе реализации метода стратегической сегментации определяются **не только сложившиеся зоны**, но и оцениваются **возможные будущие стратегические зоны** хозяйствования, которые **формируются на основе следующих признаков**:

- отрасль, в которой работает организация;
- ассортимент выпускаемых товаров;
- рынки сбыта;
- используемые технологии и ресурсы;
- жизненный цикл товаров и технологий.

#### **При выделении стратегической зоны хозяйствования**

также **оцениваются** следующие **факторы**:

- размер и фаза развития рынка, платежеспособность клиентов;
- состав конкурентов, интенсивность конкуренции;
- развитость системы сбыта, привычки покупателей;
- уровень политической, экономической и технологической нестабильности;
- технологии, издержки, престиж у покупателей.

## 3. Методы стратегического анализа

### 3. Метод SWOT-анализа

Для интегральной оценки изменений во внутренней и внешней среде, которые следует учесть при разработке стратегии, наиболее часто применяется метод SWOT-анализа.

SWOT-анализ помогает:

- провести оперативный диагностический анализ фирмы и ее среды;
- оценить изменения во внешней и внутренней среде, которые необходимо учесть при разработке стратегии;
- установить связи между возможностями и угрозами со стороны окружающей среды и потенциалом организации.

### 3. Методы стратегического анализа

Внешняя среда воспринимается как система, содержащая благоприятные для организации параметры, так и включающая неблагоприятные факторы. Благоприятные параметры – возможности, а неблагоприятные — угрозы.

SWOT-анализ от начальных букв слов:  
Strengths— Weaknesses — Opportunities — Threats  
(сила — слабости — возможности — угрозы).

### 3. Методы стратегического анализа

## Как применить SWOT для бизнеса?



## Сильные стороны

Что мы делаем лучше, чем кто-либо еще?

Каково наше конкурентное преимущество?

Какие ресурсы имеются в нашем распоряжении?

Какие преимущества имеют наши сотрудники?

Какие ценные активы имеет наша компания?

Что в нас нравится нашим клиентам?

## Слабые стороны

Что мы делаем плохо? В чем наши конкуренты лучше нас?

Какие жалобы возникают у наших клиентов?

Каковы недостатки нашей команды? Что сдерживает нас?

Каких ресурсов нам не хватает? Что мы можем улучшить?

## Возможности

Являются ли тенденции рынка благоприятными для нас?

Может ли нынешняя экономика повлиять на нас позитивным образом?

Какие новые возможности становятся доступными?

Можем ли мы приобрести дополнительные ресурсы?

## Угрозы

Кто является нашим конкурентом?

Какие новые участники рынка могут угрожать нашему бизнесу?

Уменьшается ли размер нашего рынка?

Могут ли тенденции в отрасли негативно повлиять на наш бизнес?

Увеличивается ли стоимость наших товаров?

Является ли наш производитель надежным?

**СИЛА организации - совокупность умений работников организации, их навыков, опыта, организационных ресурсов, конкурентных возможностей и т.д. Все перечисленное — это активы организации в конкурентной борьбе.**

**СЛАБОСТЬ представляет собой отсутствие чего-то важного для функционирования организации или нечто, ставящее ее в неблагоприятное условие. Это — пассивы.**

Анализ силы и слабости организации дает  
возможность установить связь между  
потенциалом и проблемами организации, с одной  
стороны, а с другой — между ее сильными и  
слабыми сторонами.

В процессе проведения анализа эксперты прямо  
или косвенно (на уровне подсознания)  
рассматривают параметры внутренней среды,  
стараясь не забывать о воздействии факторов  
внешней среды, и наоборот.

**ВОЗМОЖНОСТИ** организации заключаются в **предоставляемых внешней средой условиях деятельности и проявляются в использовании сильных сторон организации и укреплении слабых сторон.**

**Возможности, которые организация не может реализовать, — это ИЛЛЮЗИИ.**

## Угрозы проявляются:

- в наличии более дешевых технологий конкурентов;
- во внедрении конкурентами производства и реализации лучших продуктов;
- в угрозах со стороны иностранных организаций;
- в новых правилах, наносящих ущерб организации больше, чем другим;
- в повышении процентных ставок, в возможном поглощении;
- в демографических изменениях, в изменениях курсов иностранных валют;
- в политических переменах в стране и т.д.

### 3. Методы стратегического анализа

		Внешняя среда	
		Возможности (O)	Угрозы (T)
Внутренняя среда	Преимущества (S)	Поле SO	Поле ST
	Слабости (W)	Поле WO	Поле WT

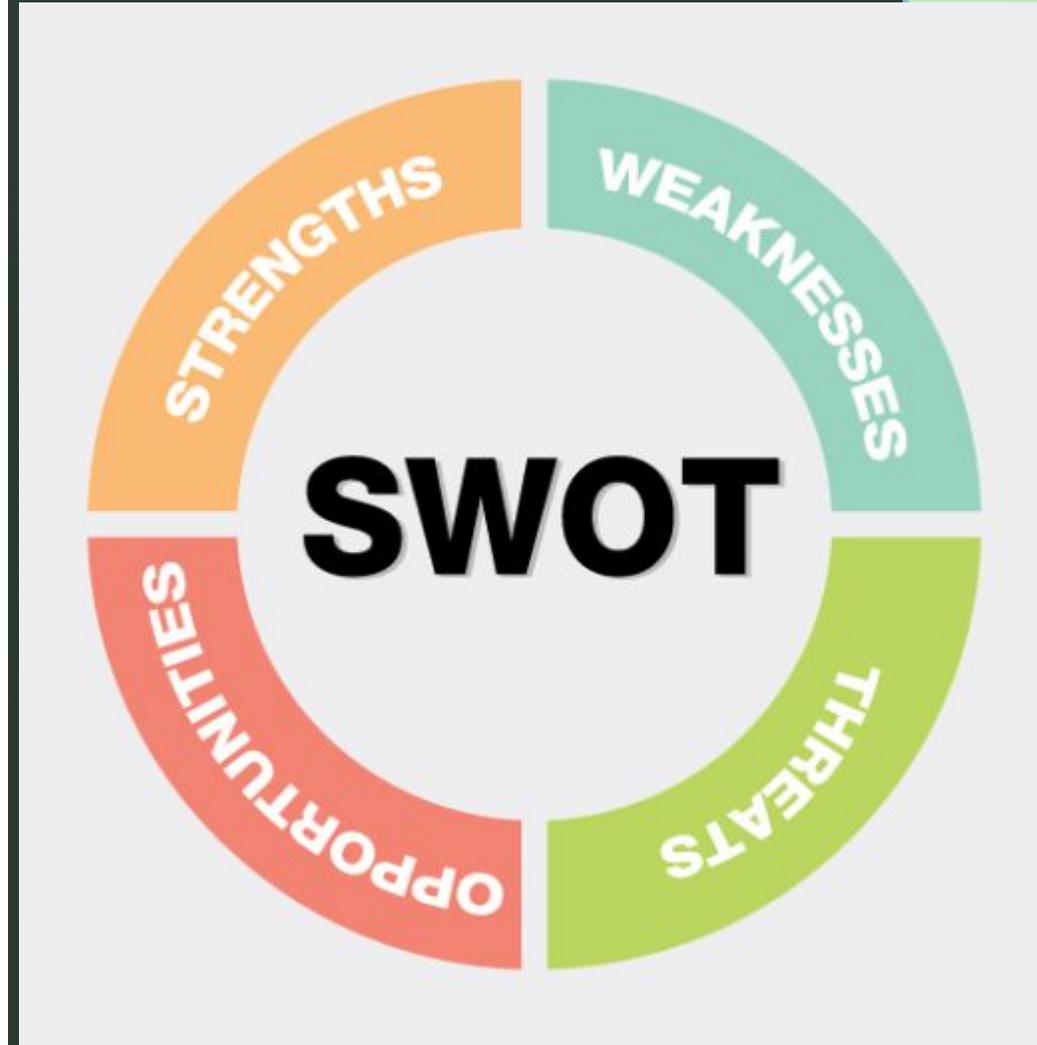
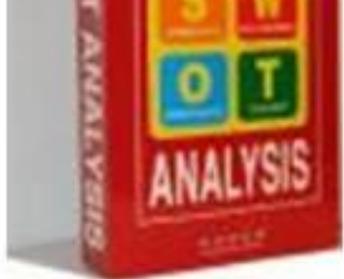


Рис. Общий вид матрицы SWOT-анализа



# SWOT-анализ

## ВНУТРЕННИЕ ФАКТОРЫ (ВОЗМОЖНОСТИ)

## ВНЕШНИЕ ФАКТОРЫ (УГРОЗЫ)

СИЛА

- Высокое качество продукта
- Имеющийся опыт в данной сфере
- Нарботанные деловые связи и контакты
- Квалифицированная команда и сотрудники
- Перспективы развития технологии
- Наличие детального бизнес-плана

- Рост рынка и перспективы расширения сферы применения
- Поддержка со стороны властей
- Перспективы установления долгосрочных связей с партнерами и заказчиками
- Благоприятные региональные условия благодаря выгодному местоположению

СЛАБОСТЬ

- Относительно высокий объем требуемых инвестиций
- Нерешенность вопроса об источнике инвестиций
- Влияние сезонности спроса на готовую продукцию
- Необходимость затрат на продвижение на рынке

- Риск усиления конкуренции
- Снижение платежеспособности клиентов
- Увеличение налогов
- Инфляционные риски
- Форс-мажорные факторы
- Политические риски

### 3. Методы стратегического анализа



Рис. Представление SWOT-анализа с помощью осей координат

### 3. Методы стратегического анализа

#### 4. Метод PEST-анализа

Аббревиатура PEST образована посредством соединения начальных букв от слов полного наименования: Policy — Economy — Society — Technology (политика — экономика — социум - технология).

ПОЛИТИЧЕСКАЯ составляющая внешней среды проявляется не только в изменении положения государства в международном сообществе, но и в отношениях организации со всеми ветвями власти.

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ аспекты воздействия внешней среды на организацию проявляются в изменении темпов курса национальной валюты, темпов инфляции (дефляции), ставки рефинансирования ЦБ России и др.

СОЦИАЛЬНЫЕ факторы внешней среды связаны с изменением базовых социокультурных параметров населения, образом его жизни и среды обитания, а также с демографической ситуацией в стране и в конкретном регионе в частности.

Воздействие ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ изменений на организацию проявляется в стремлении организации опередить конкурентов за счет своевременного использования результатов НИОКР.

Все четыре перечисленных компоненты внешней среды взаимосвязаны, поэтому изменения одного из факторов могут как создать новые возможности для организации, так и нести новые угрозы.

# PEST-анализ

Политика	P	Экономика	E
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Правительственная стабильность</li><li>2. Изменение законодательства</li><li>3. Государственное влияние отрасли, включая долю госсобственности</li><li>4. Государственное регулирование конкуренции в отрасли</li></ol>		<ol style="list-style-type: none"><li>1. Общая характеристика экономической ситуации (подъем, стабилизация, спад)</li><li>2. Курс национальной валюты и ставка рефинансирования</li><li>3. Уровень инфляции</li><li>4. Уровень безработицы</li><li>5. Цены на энергоресурсы</li></ol>	
Социум	S	Технология	T
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Демографические изменения</li><li>2. Изменение структуры доходов</li><li>3. Отношение к труду и отдыху</li><li>4. Социальная мобильность населения</li><li>5. Активность потребителей</li></ol>		<ol style="list-style-type: none"><li>1. Государственная техническая политика</li><li>2. Значимые тенденции в области НИОКР</li><li>3. Новые продукты (скорость обновления и освоения новых технологий)</li><li>4. Новые патенты</li></ol>	

### 3. Методы стратегического анализа

## 5. Метод матрицы БКГ

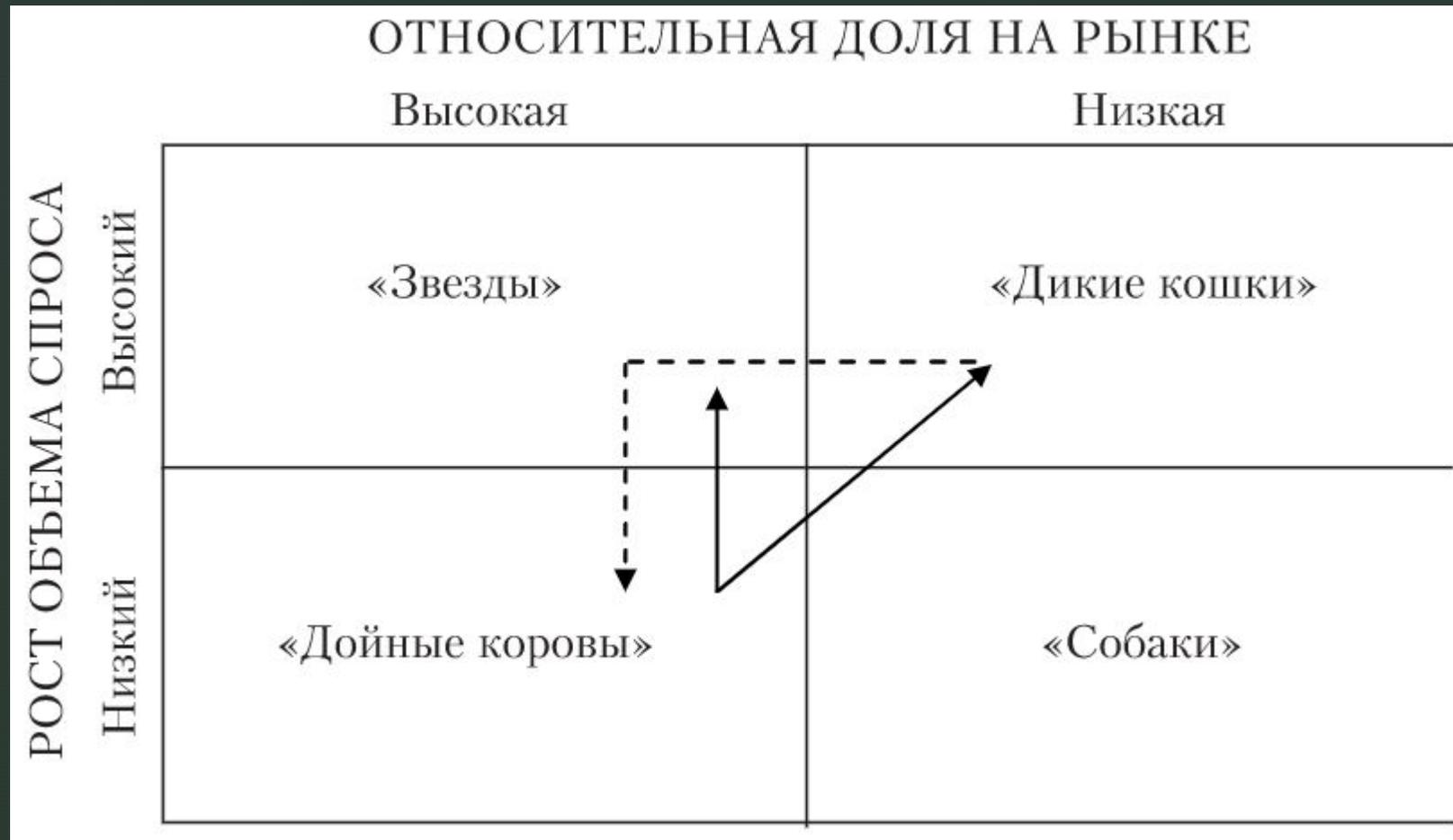


Рис. Матрица Бостонской консультативной группы

### 3. Методы стратегического анализа

Размер матрицы по вертикали задает показатель — рост объема спроса. Размер по горизонтали задается относительной долей рынка, которую занимает организация. Получаемое соотношение роста объема спроса и доли рынка определяет сравнительные конкурентные позиции организации в будущем.

Матрица БКГ предлагает следующую классификацию типов организаций: «звезды», «дойные коровы», «дикие кошки» (или «вопросительный знак»), «собаки» и для каждого из типов рекомендует использовать соответствующую стратегию.

**«Звезды» занимают лидирующее положение в быстро развивающейся отрасли и одновременно требуют значительных объемов ресурсов** для финансирования продолжающегося роста, а также жесткого контроля за этими ресурсами со стороны руководства. Стратегия «звезды» направлена на увеличение или поддержание доли на рынке. **Основная задача заключается в поддержании отличительных преимуществ продукции организации в условиях растущей конкуренции.** По мере замедления темпов развития отрасли «звезда» превращается в «дойную корову».

### 3. Методы стратегического анализа

**«Дойные коровы» занимают лидирующее положение в относительно стабильной или сокращающейся отрасли.**

Поскольку сбыт относительно стабилен без каких-либо дополнительных затрат, то эта **организация приносит прибыли больше, чем требуется средств для поддержания его доли на рынке.** Стратегия «дойной коровы» направлена на **поддержание существующего положения как можно дольше.** Основные задачи этих подразделений сводятся к предложению новых моделей товаров с целью стимулирования лояльных клиентов к повторным покупкам, к периодической «напоминающей рекламе» и новым ценовым скидкам.

### 3. Методы стратегического анализа

«Дикие кошки», или «вопросительный знак», имеют слабое воздействие на рынок (малая доля на рынке) в развивающейся отрасли. Как правило, для них характерны слабая поддержка покупателями и неясные конкурентные преимущества. Ведущее положение на рынке занимают конкуренты. Стратегия «дикой кошки» предлагает использовать одну из следующих альтернатив: интенсификация усилий организации на данном рынке или уход с рынка, так как для поддержания или увеличения доли на рынке в условиях сильной конкуренции необходимы значительные средства.

### 3. Методы стратегического анализа

К «собакам» относят организации с ограниченным объемом сбыта в сложившейся или сокращающейся отрасли. За длительное время пребывания на рынке этим подразделениям не удалось завоевать устойчивых рыночных позиций, и они существенно уступают конкурентам по ключевым показателям. Стратегия, характерная для зоны «собаки», заключается в ослаблении усилий на рынке или ликвидации организации.

## 4. Базовые (эталонные) стратегии бизнеса

Все многообразие стратегий, которые демонстрируют коммерческие и некоммерческие организации, является различными модификациями нескольких базовых стратегий. В научной литературе выделяются четыре базовые стратегии.

1. Стратегия ограниченного роста.

2. Стратегия роста: концентрированный (ускоренный) рост, интегрированный рост и диверсифицированный рост.

3. Стратегия сокращения (или стратегия последнего средства).

4. Комбинированная стратегия.

**1. Стратегия ограниченного роста.** Эту стратегию выбирает большинство организаций, функционирующих в сложившихся отраслях со стабильной технологией. При стратегии ограниченного роста **цели развития устанавливаются «от достигнутого»** и корректируются с учетом изменяющихся условий (например, инфляции). Если руководство в основном **удовлетворено положением фирмы**, то, очевидно, в перспективе оно будет **придерживаться той же стратегии**, так как она зарекомендовала себя как **наименее рискованный путь** действий.

**2. Стратегия роста.** Она чаще всего применяется в динамично развивающихся отраслях с быстро меняющейся технологией. Для нее характерно установление **ежегодного значительного превышения уровня развития над уровнем предыдущего года.** Этой стратегии придерживаются организации, стремящиеся к диверсификации и ориентированные на то, чтобы своевременно покинуть сокращающиеся отраслевые, внутриотраслевые и межотраслевые рынки.

Выделяют три основных альтернативы базовой стратегии роста: **ускоренный (концентрированный), интегрированный и диверсифицированный.**

## 4. Базовые (эталонные) стратегии бизнеса

**2.1. Концентрированный рост** основан на возможностях эффективного развития **на базе концентрации и специализации производства**. Эта стратегия целесообразна в том случае, когда организация еще **не исчерпала возможности уже освоенной продукции и рынков**.

Стратегия концентрированного роста является, по сути, наиболее привлекательной для организаций. Она **наименее затратна**, а условия ее применения **наиболее перспективны**.

Концентрированный рост реализуется через **стратегии постоянных (перманентных) улучшений, развития рынка и продуктовых инноваций**.

#### 4. Базовые (эталонные) стратегии бизнеса

**Стратегия постоянных улучшений** направлена на защиту и укрепление позиций организации на уже освоенных рынках и целесообразна на растущем или ненасыщенном рынке.

**Стратегия развития рынка** заключается в поиске новых рынков для уже освоенных продуктов.

**Стратегия продуктовых инноваций** состоит в разработке новых и (или) модификации существующих продуктов для освоенных рынков с целью увеличения объема продаж, в том числе путем стимулирования повторных покупок.

**2.2. Интегрированный рост.** Организации обращаются к стратегии интегрированного роста, когда **дальнейшее развитие в отрасли не может осуществляться на основе концентрированного роста.** Такая ситуация характерна прежде всего для рынков, где **сферы влияния уже поделены.** Добавляя новые структуры, используя эффект кооперации, организация может **усилить свои конкурентные позиции** за счет преимуществ, предоставляющих **кооперационными связями.**

**Основные мотивы интеграции:** приобретение контроля над стратегически важными звеньями процесса производства и реализации продукции, ограничение уровня конкуренции, улучшение качества продукции и снижение себестоимости, усиление позиции организации в отрасли.

## 4. Базовые (эталонные) стратегии бизнеса

Различают два вида интегрированного роста — горизонтальную и вертикальную интеграцию.

Горизонтальная интеграция — объединение организаций, входящих в одну отрасль.

Вертикальная интеграция — приобретение или усиление контроля над структурами, входящими в технологическую цепочку выпуска продукции до и после производства.

**2.3. Диверсифицированный рост.** Эта стратегия означает проникновение организации **в новые для себя отрасли.** **Причинами**, вынуждающими организацию прибегнуть к стратегии диверсифицированного роста, **могут служить**: стремление покинуть стагнирующий или сужающийся рынок (например, отраслевой), получение дополнительного финансового результата, распределение рисков между различными видами бизнеса, получение дополнительных конкурентных преимуществ за счет эффекта синергизма различных видов деятельности.

Существуют различные **способы вхождения в новый бизнес** (отрасли): приобретение существующей организации, создание новой фирмы или совместного предприятия.

## Преимущества и недостатки способов вхождения в новый бизнес

Способ вхождения	Преимущества	Недостатки
Приобретение действующей организации	Ускоряет вхождение в новую отрасль; наличие связей с поставщиками и каналов сбыта; предпочтение покупателей, другие входные барьеры	Высокая стоимость
Создание новой фирмы. Целесообразно, когда есть время и опыт. Не ожидается слишком сильного сопротивления конкурентов	Дешевле, чем покупка фирмы	Высокая стоимость преодоления входных барьеров; много времени требуется на завоевание сильной позиции в отрасли
Создание совместного предприятия. Часто единственный способ проникновения в отрасль	Совместное использование опыта; устойчивое конкурентное положение; концентрация ресурсов	Проблема распределения властных полномочий

**3. Стратегия сокращения (или стратегия последнего средства).** Эта стратегия выбирается организациями в тех случаях, когда **нет условий на использование иных стратегий.** К стратегии сокращения прибегают тогда, когда показатели деятельности организации приобретают **устойчивую тенденцию к снижению** и не находятся меры, способные повлиять на эту тенденцию.

**Ликвидация** является наиболее радикальным вариантом сокращения. При ликвидации осуществляется полная **распродажа материальных ценностей и активов** организации (с целью расплатиться с кредиторами и т.п.), а сама **организация перестает существовать.**

#### 4. Базовые (эталонные) стратегии бизнеса

**Отсечение лишнего** — этот вариант применяется тогда, когда для организации становится целесообразным **избавиться (отделить от себя)** от некоторых **неэффективных и убыточных подразделений** или видов деятельности.

**Сокращение и переориентация** — к этому варианту прибегают в период застоя и спада деловой активности. В это время многие организации считают необходимым **сократить часть своей деятельности с целью увеличения прибыли.** Это достигается путем обеспечения **более высокого уровня управляемости** и **частичной переориентации** на другие сферы деятельности.

## 4. Базовые (эталонные) стратегии бизнеса

**4. Комбинированная стратегия** представляет собой любое **сочетание рассмотренных вариантов — ограниченного роста, роста и сокращения**. Комбинированной стратегии, как правило, придерживаются крупные организации, которые активно функционируют в нескольких отраслях и обладают опытом и знаниями в области стратегического менеджмента.

Организация, в частности, может **продать или ликвидировать одно из своих производств** и **взамен приобрести одно или несколько других**. В таком случае будет иметь место **сочетание двух базовых стратегий — сокращения и роста**.

# Общий менеджмент

## Лекция 4. Стратегическое планирование

Кнышов А.В., к.э.н., доцент, доцент кафедры  
управления

