

# Стратегический менеджмент



# Стратегическое планирование

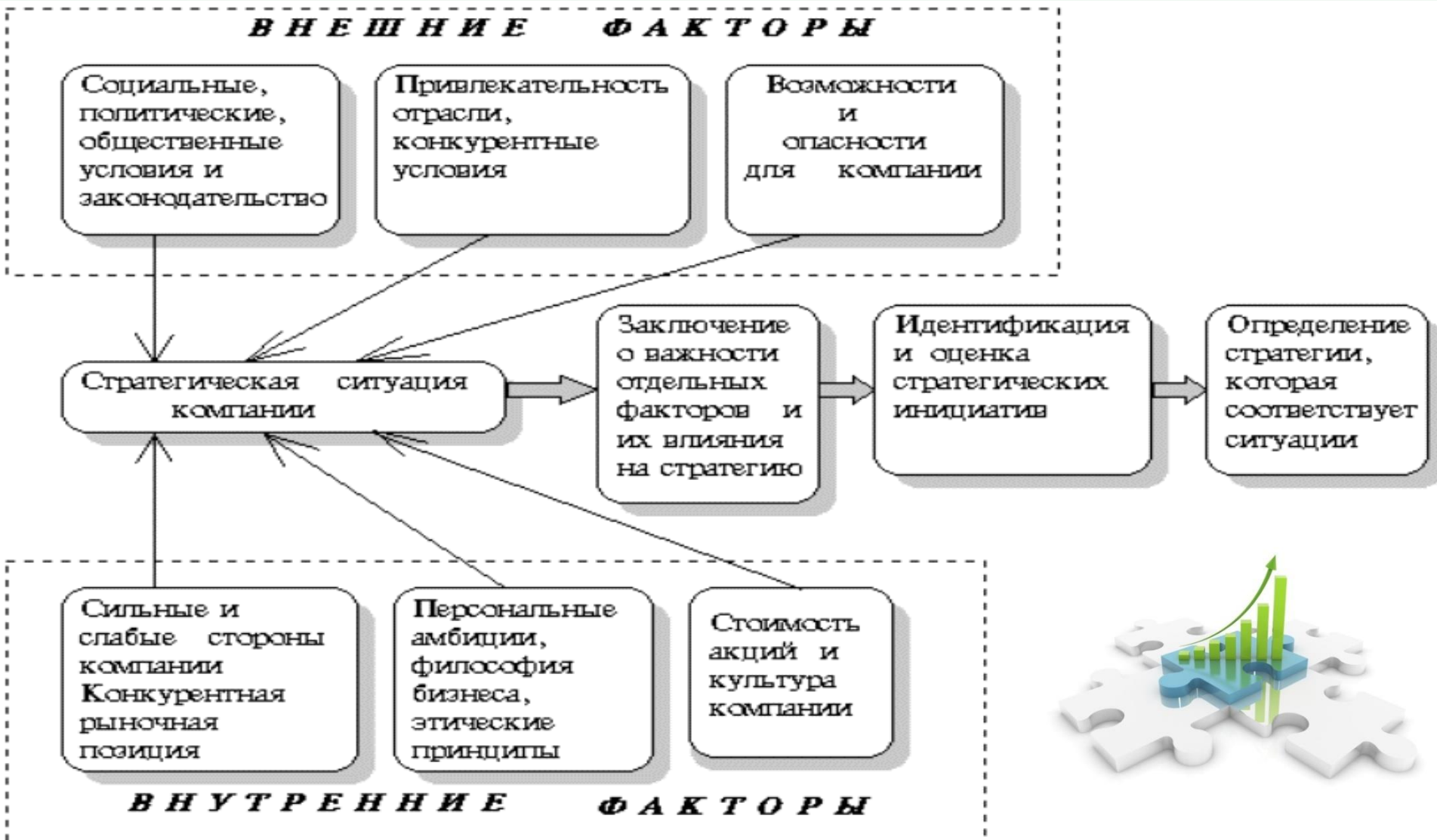
- **Стратегическое планирование** – не план развития предприятия (жестко запрограммированный документ), а набор долгосрочных целей и набор сценариев для их достижения в зависимости от динамики внешних и внутренних факторов:
  - изменение политической и экономической обстановки в стране и мире;
  - меняющаяся ситуация на рынке, конкуренция;
  - возможность выхода на новые рынки;
  - технологические изменения, инновации;
  - развитие производства, модернизация;
  - возможность привлечения инвестиций.



# Основные признаки стратегического планирования

- **цель планирования** – долгосрочное обеспечение существования и обеспечения реализации миссии фирмы;
- **носитель идеи планирования** – высший менеджмент;
- **проблемы планирования** – отсутствие надежности и структурирования;
- **горизонт планирования** – длительные сроки;
- **охват** – глобальный, широкий спектр альтернатив;
- **принципы** – изменение окружающей обстановки (контролируемые факторы).

# Факторы стратегического планирования

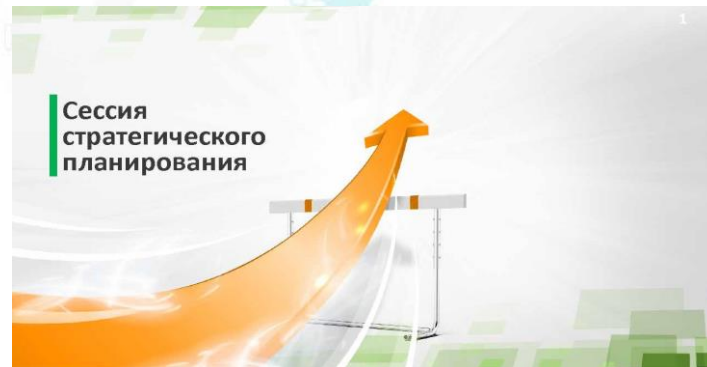


# Факторы среды



# Основные этапы разработки стратегического плана

- Анализ внешней среды
- Анализ внутренней среды организации
- Оценка потенциальных возможностей и угроз (SWOT-анализ)
- Формулировка генеральной стратегической цели развития
- Выбор основных стратегических направлений развития
- Разработка стратегических программ, охватывающих решение основных проблем



# Задачи стратегической сессии

- Формулировка миссии, видения и ценностей компании
- Объединение для достижения целей наилучшим образом
- Разработка стратегии компании и плана для её внедрения



# Стратегический анализ

- **Стратегический анализ** – это процесс исследования деятельности компании и факторов окружающей среды, влияющих на ее положение и конкурентоспособность.
- Стратегический анализ работает на долгосрочную перспективу. Он позволяет **спрогнозировать** возможные будущие сценарии развития компании, выявить ее слабые и сильные стороны.



# Принципы стратегического анализа

- Анализ социально-экономической ситуации должен отвечать следующим требованиям:
  - исследуемые параметры должны быть рассмотрены в динамике за несколько лет;
  - основные показатели должны быть сравнимы с аналогичными показателями по другим территориям, близким в отраслевом или территориальном плане;
  - анализ должен быть достоверным с точки зрения сравнимости основных параметров во времени (поправки на инфляцию и иные условия);
  - анализ должен показывать причинно-следственные связи тех или иных социально-экономических условий.

# Основные этапы стратегического анализа

- **Выявление текущих показателей, важных в рамках намеченной стратегии развития.**
- **Сравнение и анализ разрыва между намеченными компанией ориентирами и реальными показателями.**
- **Установление и анализ стратегических факторов, влияющих на прогнозируемые показатели, ранжирование их по степени важности.**
- **Поиск стратегических альтернатив.**
- **Выбор одной из нескольких альтернатив и создание стратегического плана.**

# Анализ внешней среды

- **Макроокружение** – влияние экономики, правового регулирования и управления, политических процессов, природной среды и ресурсов, социальной и культурной составляющих общества, научно-технического и технологического развития общества, инфраструктуры и т.п.
- **Непосредственное окружение:** покупатели, поставщики, конкуренты, рынок рабочей силы и т.д.

**Экономические  
факторы  
(E – economic)**



**Политические  
факторы  
(P – political)**



**PEST-  
анализ**

**Социальные  
факторы  
(S – social)**



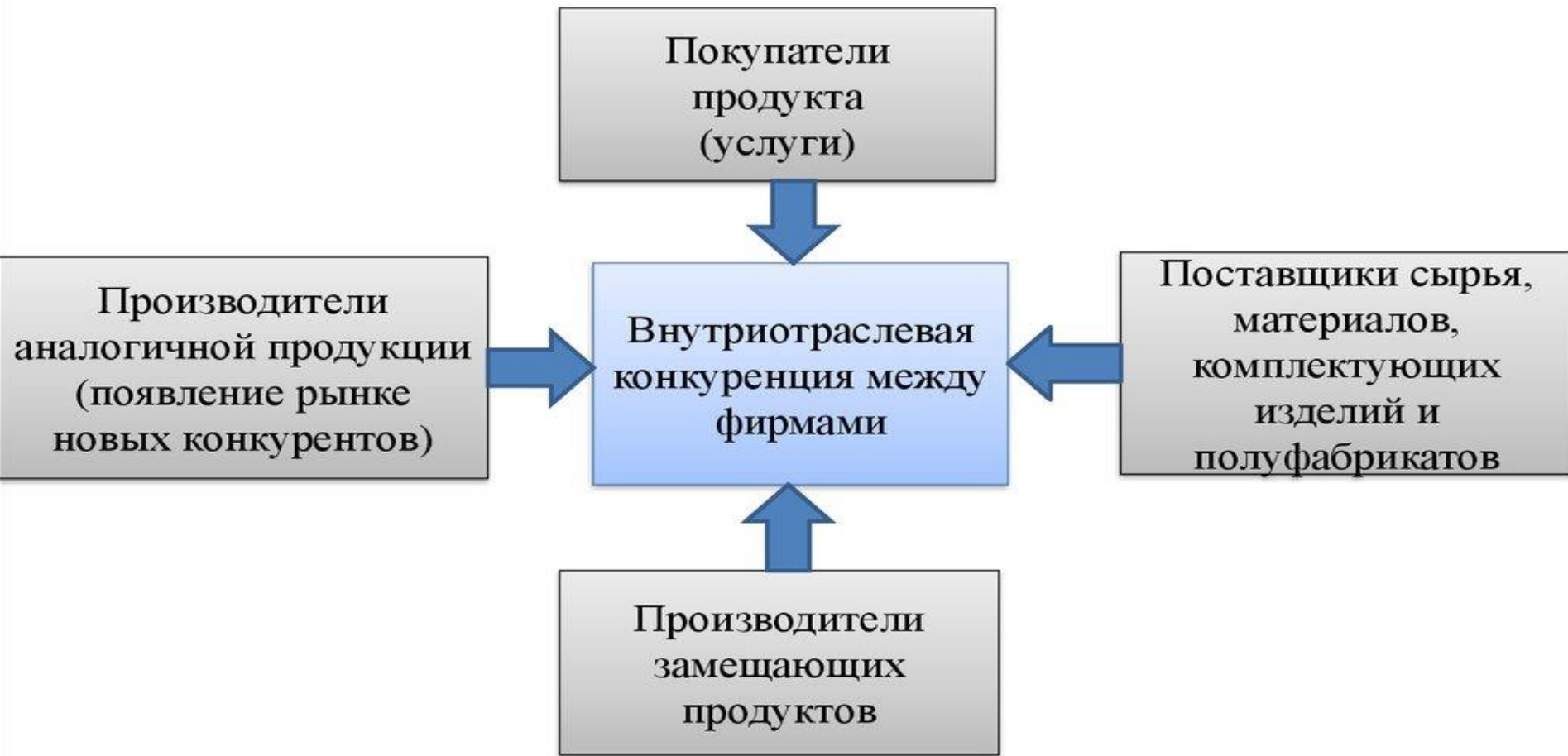
**Технологические  
факторы  
(T – technological)**



# Анализ внешней среды (PEST-анализ)

| Политика (P)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Экономика (E)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Социум (S)                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Технология (T)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● Стабильность власти</li> <li>● Налоговое законодательство</li> <li>● Антимонопольное законодательство</li> <li>● Отношение к иностранным компаниям</li> <li>● Законы о защите окружающей среды</li> <li>● Регулирование внешней торговли</li> <li>● Трудовое законодательство</li> <li>● Терроризм</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Тенденции, связанные с ВВП</li> <li>● Процентные ставки</li> <li>● Уровень доходов</li> <li>● Темпы инфляции</li> <li>● Уровень безработицы</li> <li>● Степень контроля за заработной платой и ценами</li> <li>● Наличие энергоресурсов и их стоимость</li> <li>● Валютные рынки</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Стиль жизни</li> <li>● Карьерные ожидания</li> <li>● Активность потребителей</li> <li>● Динамика роста населения</li> <li>● Возрастная структура</li> <li>● Темпы рождаемости</li> <li>● Пенсионные планы</li> <li>● Здравоохранение</li> <li>● Образование</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Затраты органов власти на НИОКР</li> <li>● Отраслевые затраты на НИОКР</li> <li>● Патентная защита</li> <li>● Новые продукты</li> <li>● Степень сфокусированности компаний на технологиях</li> <li>● Телекоммуникации</li> <li>● Доступ к Интернет</li> <li>● Активность хакеров</li> </ul> |

# Модель пяти конкурентных сил по Портеру





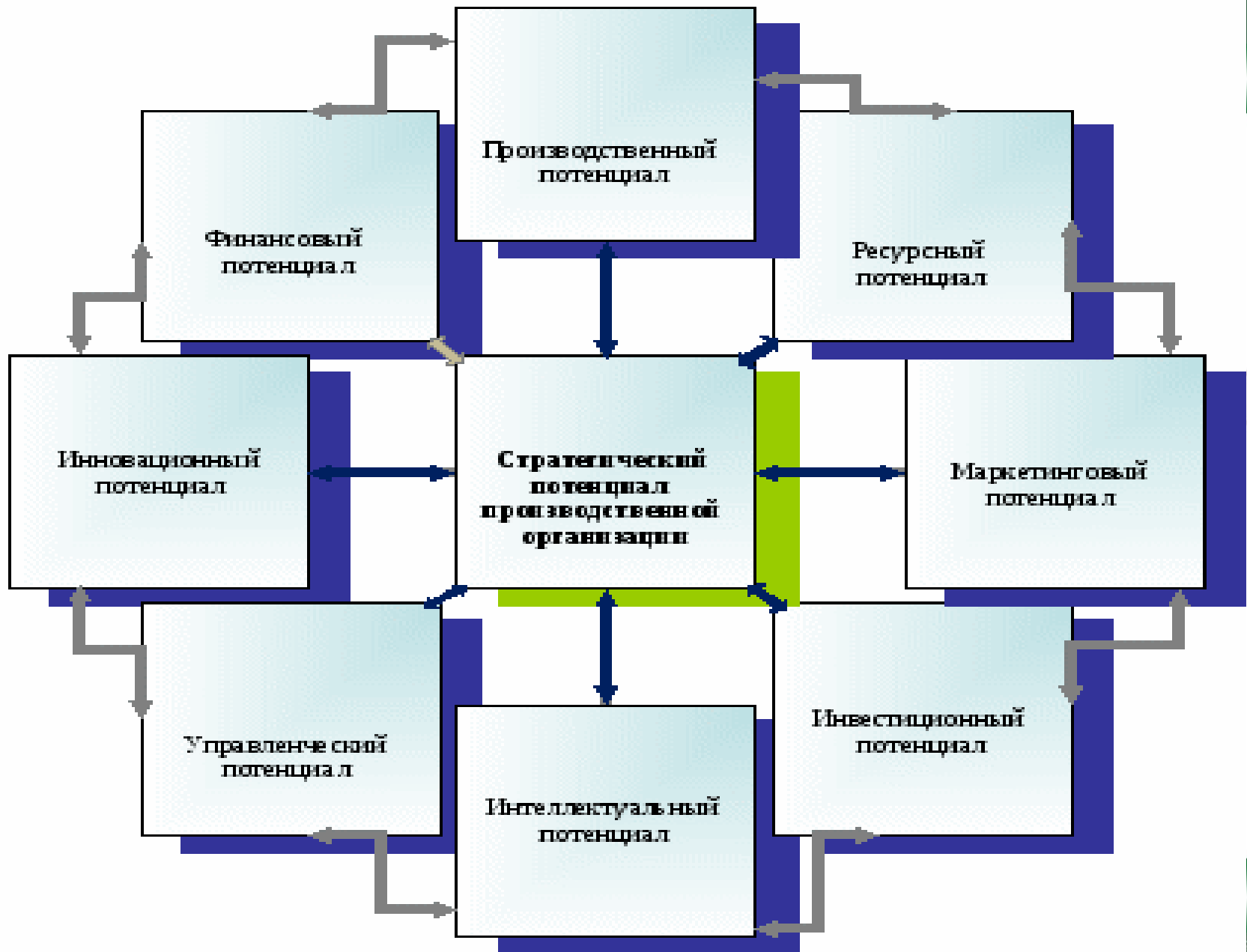
# Анализ внутренней среды

- Задача – определить **потенциал**, на который может рассчитывать организация в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей.

## Направления анализа:

- кадры, их потенциал, квалификация, интересы и т п;
- организация управления;
- производство, включающее организационные, операционные и технико-технологические характеристики и научные исследования и разработки;
- финансы;
- маркетинг;
- организационная культура.

# Потенциал организации



# Методы стратегического анализа

- **Метод сравнения (анализ отклонения)**
- Помогает оценить работу компании и выявить причины отклонения от плановых количественных и качественных показателей.
- **Сравнивают:**
  - отчетные показатели с плановыми показателями настоящего и предшествующих периодов;
  - показатели эффективности за каждый день;
  - показатели данной компании со средними по отрасли;
  - качество выпускаемой продукции с качеством продукции конкурентов.
- Метод сравнения предполагает **сопоставимость сравниваемых показателей**: если это товар, то одной ассортиментной группы, если показатели продаж – то в одном регионе и в один и тот же сезон.

## ● **Метод факторного анализа**

- Выявляет, каким образом те или иные факторы оказывают влияние на ту или иную функцию (например, производительность труда).
- Выявленные факторы ранжируют по степени важности.
- Это довольно трудоемкий метод, требующий расчетов и разработки моделей.

## ● **Балансовый метод**

- Сравнивает взаимосвязанные показатели, чтобы выявить их влияние друг на друга.

## ● **Графический метод**

- Построение графиков и диаграмм, позволяющих наглядно оценить исследуемые факторы.

## ● **Анализ динамики издержек и кривая опыта**

- Выявление возможностей для снижения издержек и получения как можно более высокой прибыли по отрасли.
- Применяется в отраслях материального производства.

## ● **Анализ динамики рынка**

- Оцениваются этапы жизни того или иного товара.

# Результаты стратегического анализа

- Результаты анализа внешней и внутренней среды используются на всех этапах.
- Они могут повлиять на формулировку миссии организации, на их основе определяются стратегические цели и направления деятельности организации.
- Грамотно построенная стратегия должна быть ориентирована на использование возможностей, адекватных ресурсам предприятия, и обеспечивать возможно более полную защиту от угроз, связанных с изменением внешней среды.

# SWOT-анализ

- **Strengths, weaknesses, opportunities, threats** – сила, слабость, возможности, угрозы.
- **Сила** – опыт, разработки, достижения компании, её конкурентные преимущества.
- **Слабость** – то, чего не хватает фирме, что делает шаткой и уязвимой ее позицию на рынке.
- **Возможности** – факторы внешней среды, открывающие перспективы для роста и развития, для увеличения конкурентных преимуществ.
- **Угрозы** (опасности) – факторы внешней среды, способные снизить конкурентоспособность компании или привести к ее ликвидации: появление дешевых товаров, риск поглощения более крупной компанией, неблагоприятные политические изменения и новые законы.

# Матрица SWOT

|                            | <b>ВОЗМОЖНОСТИ</b>                                | <b>УГРОЗЫ</b>                                          |
|----------------------------|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| <b>СИЛЬНЫЕ<br/>СТОРОНЫ</b> | Использование возможностей за счет сильных сторон | Устранение угрозы за счет использования сильных сторон |
| <b>СЛАБЫЕ<br/>СТОРОНЫ</b>  | Преодоление слабостей для реализации возможностей | Преодоление слабых сторон для отражения внешних угроз  |

# Корреляционная матрица SWOT



# Матрица «привлекательность рынка – стратегическое положение предприятия»

|                         |         | Стратегическое положение  |                        |
|-------------------------|---------|---------------------------|------------------------|
|                         |         | Сильное                   | Слабое                 |
| Привлекательность рынка | Высокая | «Оптимизировать»          | «Усилить или удержать» |
|                         | Низкая  | «Извлекать полную выгоду» | «Уходить»              |

