

Стратегический менеджмент

Преподаватель к.э.н.

Самохвалов Владимир

Пантелеймонович

Общая характеристика стратегического управления

1. Сущность стратегического управления;
2. Конкурентные преимущества;
3. Особенности стратегического управления;
4. Содержание и структура стратегического управления;

1. Сущность стратегического управления компанией

Стратегическое управление это процесс, определяющий последовательность действий организации по разработке и реализации стратегии.

Определение стратегического управления в широком смысле.

Стратегическое управление – это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал, ориентирует деятельность организации на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечает вызову со стороны окружения и позволяет добиться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации в долгосрочной перспективе достичь своей цели.

2. Конкурентные преимущества

означают:

1. Продукт интересен покупателю настолько, что он готов отдать за него деньги;
2. Продукт более интересен чем аналогичный или схожий по потребительским качествам продукт, производимый другими фирмами.

Виды конкурентных преимуществ продукта:

1. Цена;
2. Дифференциация (отличительные особенности продукта, делающие его привлекательным для потребителя).

ОСНОВНЫЕ ИСТОЧНИКИ ЦЕНОВЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ:

1. Рациональное ведение дел на основе накопленного опыта;
2. Экономия на масштабе за счет снижения издержек на ед. продукции при росте объема продаж;
3. Экономия на разнообразии продуктов;
4. Оптимизация внутрифирменных связей, снижающая общефирменные затраты;
5. Интеграция распределительных сетей и систем поставок;
6. Оптимизация деятельности фирмы во времени;
7. Географическое размещение фирмы.

Стратегия дифференциации
позволяет фирме придать
продукту отличительные
характеристики, за которые
потребитель готов платить.

Для изучения интересов потребителя необходимо:

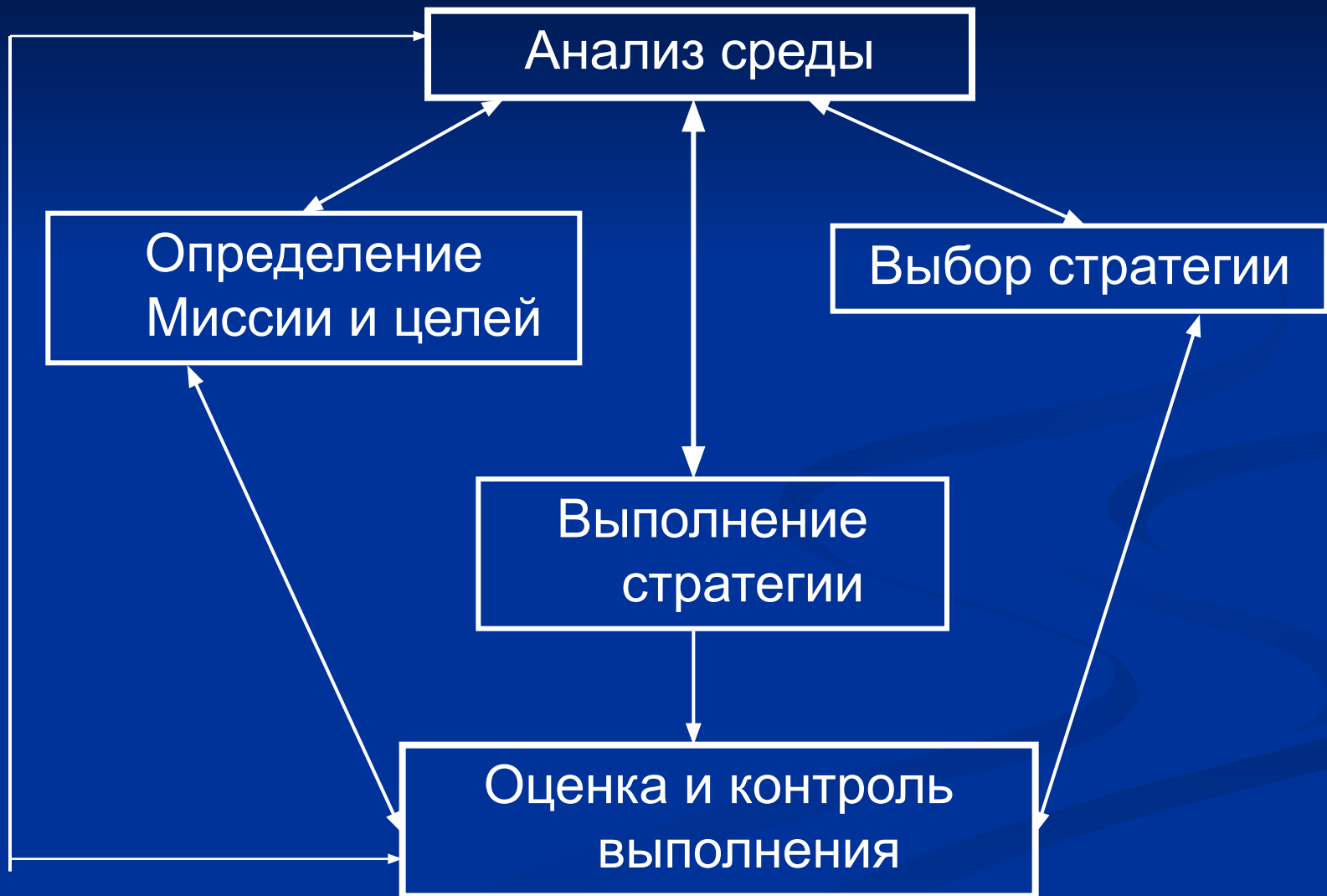
- Четко представить , кто принимает решение по вопросам покупки;
- Изучить потребительские критерии;
- Определить факторы, формирующие представления покупателя о продукте.

**Стратегия концентрирования
внимания на интересы
конкретных потребителей
позволяет удовлетворить какие-
то необычные потребности
определенной группы людей,
либо создать специфическую
систему доступа к продукту.**

3. Особенности стратегического управления:

1. Стратегическое управление в силу своей сущности не дает точной и детальной картины будущего;
2. Стратегическое управление не может быть сведено к набору рутинных правил, процедур и схем;
3. Требуются большие усилия и большие затраты времени и ресурсов для того, чтобы в организации начал осуществляться процесс стратегического управления;
4. Резко усиливаются негативные последствия ошибок стратегического предвидения;
5. При стратегическом управлении основную ставку делают на стратегический план. Однако стратегический план не обеспечивает его обязательного успешного выполнения;
6. Необходимо еще создание организационной культуры, систем мотивации и организации труда.

4. Структура стратегического управления



Анализ среды включает:

1. Анализ макроокружения;
2. Анализ непосредственного окружения;
3. Анализ внутренней среды организации.

Процесс определения миссии включает

- Формирование миссии;
- Определение долгосрочных целей;
- Установление краткосрочных целей.

На этапе анализа и выбора стратегии принимается решение по поводу того, как и какими средствами фирма будет добиваться достижения цели.

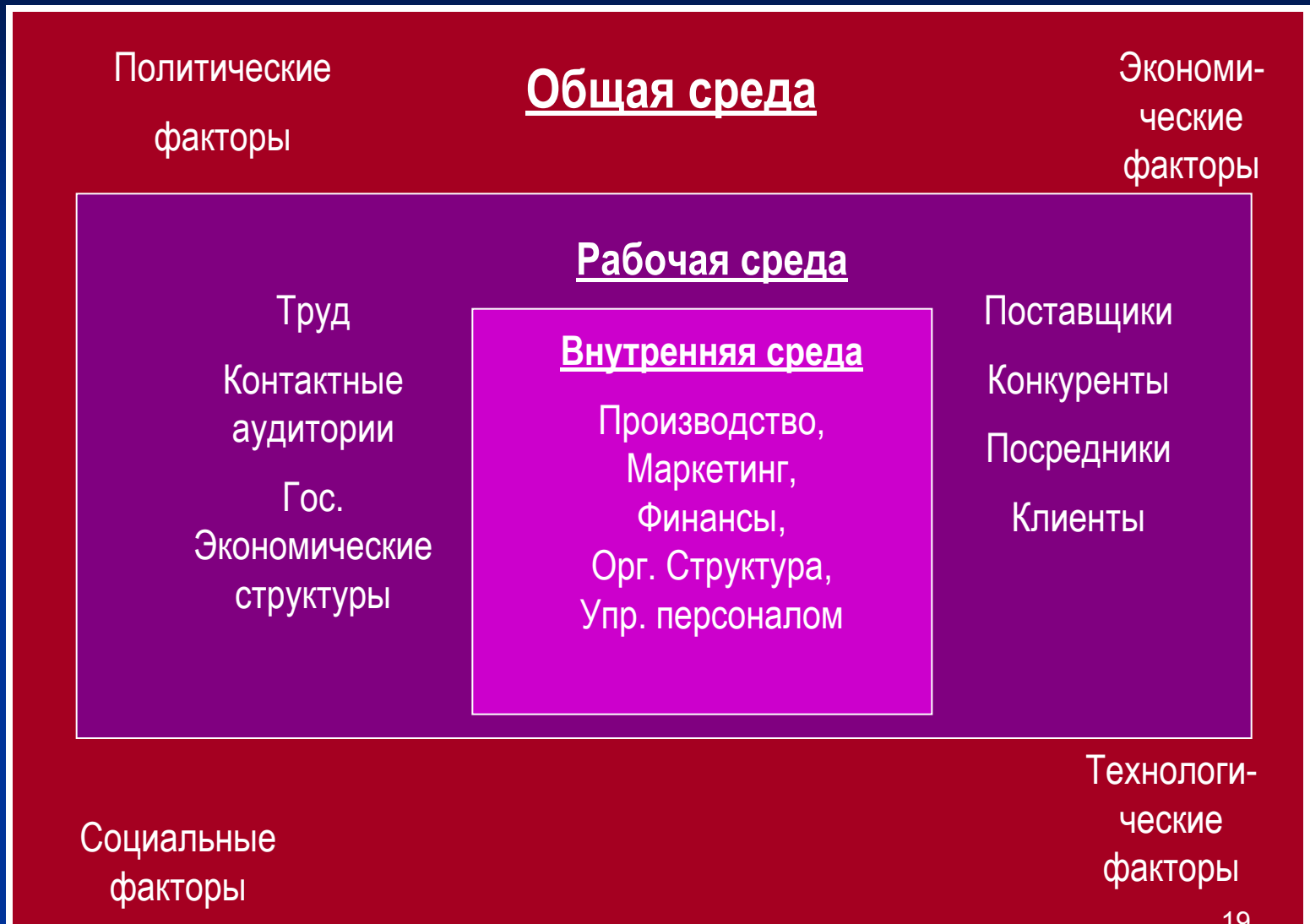
**Основная задача этапа
выполнения стратегии
состоит в том, чтобы создать
необходимые предпосылки
для успешной реализации
стратегии.**

Процесс оценки и контроля
выполнения стратегии
обеспечивает устойчивую
обратную связь между ходом
процесса достижения цели и
собственно целями,
стоящими перед
организацией.

2.Проведение анализа среды

Для того, чтобы определить стратегию поведения организации и провести эту стратегию в жизнь , руководство должно иметь углубленное представление как о внутренней среде, тенденциях ее развития, так и о внешней среде, тенденциях ее развития и месте, занимаемом в ней организацией.

Уровни организационной среды и их элементы



Внутренняя среда изучается для того, чтобы вскрыть сильные и слабые стороны организации, а внешнее окружение изучается для того чтобы вскрыть те угрозы и возможности, которые организация должна учесть при определении своих целей.

2.1. Анализ макроокружения.

1. Анализ экономической компоненты должен быть направлен на комплексную оценку ее состояния, т.е. для фиксации уровня риска, степени напряженности конкуренции и уровня деловой привлекательности.
2. Анализ правового регулирования предполагает изучение законов, устанавливающих правовые нормы и рамки отношений.
3. Политическая составляющая изучается с целью выяснения намерений власти в отношении развития общества и о средствах, с помощью которых государство намерено проводить политику в жизнь.

4. Изучение социальной компоненты направлено на то, чтобы уяснить влияние на бизнес различных социальных процессов и явлений.
5. Анализ технологической компоненты позволяет увидеть те возможности, которые развитие науки и техники открывает для производства новой продукции.

Способы наблюдения за внешней средой:

- Анализ материалов, опубликованных в периодической печати;
- Участие в профессиональных конференциях;
- Анализ опыта деятельности организации;
- Изучение мнения сотрудников организации;
- Проведение собраний и обсуждений внутри организации.

2.2. Анализ непосредственного окружения:

Изучение непосредственного окружения организации направлено на анализ с элементами внешней среды, с которыми организация непосредственно взаимодействует (рабочая среда).

Анализ покупателей позволяет составить профиль тех, кто покупает продукцию организации.

Профиль покупателя может быть составлен по следующим характеристикам:

- Географическое местонахождение;
- Демографические характеристики;
- Социально-психологические характеристики;
- Отношение покупателя к продукту.

Факторы, определяющие торговую силу покупателя:

- Соотношение степени зависимости покупателя от продавца со степенью зависимости продавца от покупателя;
- Объем закупок, осуществляемых покупателем;
- Наличие замещающих продуктов;
- Стоимость перехода для покупателя к другому продавцу;
- Чувствительность покупателя к цене;

Анализ поставщика направлен на выявление тех аспектов в деятельности субъектов, снабжающих организацию различным сырьем и другими ресурсами от которых зависит эффективность работы организации, себестоимость и качество производимого организацией продукта.

Конкурентная сила поставщика зависит от следующих факторов:

- Уровень специализации поставщика;
- Величина стоимости для поставщика переключения на других клиентов;
- Степень специализации покупателя в приобретении определенных ресурсов;
- концентрированность поставщика на работе конкретными клиентами;
- Важность для поставщика объема продаж.

Изучение конкурентов
направлено на то, чтобы
выявить слабые и сильные
стороны конкурентов и на
базе этого построить свою
стратегию конкурентной
борьбы.

**Анализ рынка рабочей силы
направлен на то, чтобы
выявить его потенциальные
возможности в обеспечении
организации кадрами,
необходимыми для решения
ею своих задач.**

3. Анализ внутренней среды.

Срезы внутренней среды организации:

- *Производственный;*
- *Финансовый;*
- *Организационный;*
- *Кадровый;*
- *Маркетинговый.*

Изучение внутренней среды
дает возможность определить
потенциал, т.е. сильные
стороны организации, и
возможные угрозы, т.е
слабые стороны.

Анализ организационной культуры:

Организационная культура может способствовать тому, что организация выступает сильной, устойчиво выживающей в конкурентной борьбе структурой.

Для понимания организационной культуры необходимо уяснить то, что существуют ли в организации устойчивые заповеди, неписанные нормы, поведения, ритуальные мероприятия, герои и т.п. и насколько об этом осведомлены все сотрудники, насколько серьезно они относятся ко всему этому.

4. Метод анализа среды (SWOT – анализ).

Методология SWOT предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, а затем установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формирования стратегии организации.

Сильные стороны:

- Компетентность;
- Адекватные финансовые ресурсы;
- Квалификация;
- Хорошая репутация у покупателей;
- Известный лидер рынка;
- Изобретательный стратег;
- Возможность получения экономии от роста объема производства;
- Защищенность от сильного конкурентного давления;
- Подходящая технология;
- Преимущества в области издержек;
- Преимущества в области конкуренции;
- Наличие инновационных способностей;
- Проверенный временем менеджмент.

Слабые стороны:

- Нет ясных стратегических направлений;
- Ухудшающаяся конкурентная позиция;
- Устаревшее оборудование;
- Более низкая прибыльность;
- Недостаток управленческого таланта;
- Отсутствие квалификации и компетентности;
- Плохое выполнение стратегии;
- Отставание в области исследований и разработок;
- Слабое представление о рынке.

Возможности:

- Выход на новые рынки;
- Расширение производственной линии;
- Увеличение разнообразия;
- Добавление сопутствующих продуктов;
- Вертикальная интеграция;
- Ускорение роста рынка.

Угрозы:

- Возможность появления новых конкурентов;
- Рост продаж замещающего продукта;
- Замедление роста рынка;
- Неблагоприятная политика Правительства;
- Возрастающее конкурентное давление;
- Затухание делового цикла;
- Изменение потребностей и вкуса покупателей.

*Далее необходимо установить связь
между указанными выше*

факторам

Матрица SWOT

	Возможности	Угрозы
	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Сильные стороны 1. 2. 3.	Поле СИВ	Поле СИУ
Слабые стороны 1. 2. 3.	Поле СЛВ	Поле СЛУ

СЛУ – слабость и угрозы, СИВ – сила и возможности,
СИУ – сила и угрозы, СЛВ – слабость и возможности.

Разработка стратегий для:

1. СИВ – использование сильных сторон организации для получения отдачи от возможностей;
2. СЛВ – за счет появившихся возможностей преодоление слабости организации;
3. СИУ – использование силы организации для устранения угрозы;
4. СЛУ – избавление от слабости и преодоление наивысшей угрозы.

Матрица возможностей

(Применяется для оценки возможностей)

Вероятность использования возможности	Влияние		
	Сильное	Умеренное	Малое
Высокая	ПОЛЕ ВС	ПОЛЕ ВУ	ПОЛЕ ВМ
Средняя	ПОЛЕ СС	ПОЛЕ СУ	ПОЛЕ СМ
Низкая	ПОЛЕ НС	ПОЛЕ НУ	ПОЛЕ НМ

1. Возможности попадающие на поля ВС, ВУ и СС, имеют большое значение для организации и их надо обязательно использовать.
2. Возможности попадающие на поля СМ, НУ, и НМ практически не заслуживают внимание;
3. Возможности попадающие в поля ВМ, СУ, НС предполагают их использование.

Матрица угроз

(Применяется для оценки угроз)

Вероятность реализации угрозы	Возможные последствия			
	Разрушения	Критическое состояние	Тяжелое состояние	Не значимые Легкие
Высокая	ВР	ВК	ВТ	ВЛ
Средняя	СР	СК	СТ	СЛ
Низкая	НР	НК	НТ	НЛ

1. Угрозы полей ВР, ВК и СР, представляют очень высокую опасность для организации требуют немедленного и обязательного устранения.
2. Угрозы полей ВТ, СК и НР, устраняются в первостепенном порядке.
3. Угрозы полей НК, СТ и ВЛ – требуют внимания и ответственного подхода.
4. Угрозы полей НТ, НЛ и СЛ – требуют внимания и ответственного подхода, но смертельной опасности не представляют.

Таблица профиля среды

(оценка относительной значимости для организации отдельных факторов среды)

Факторы среды	Важность для отрасли А	Влияние на организацию В	Направленность влияния С	Степень важности $D=A+B+C$
1.				
2.				
3.				

Алгоритм составления профиля среды:

1. В таблицу выписываются отдельные факторы профиля среды;
2. Каждому из факторов экспертным методом дается оценка;
3. Все экспертные оценки складываются и получается интегральная оценки;
4. По результатам оценки проводится ранжирование факторов и принимается управленческое решение.

Оценка факторов:

- Важность для отрасли по шкале: 3 – большая, 2 – умеренная, 1 – слабая;
- Влияние на организацию по шкале: 3 – сильное, 2 – умеренное. 1 – слабое, 0 – отсутствие влияния;
- Направленности влияния по шкале: +1 – позитивная, -1 – негативная.

Стратегическое планирование в организации

Это процесс разработки стратегических решений, предусматривающих выдвижение таких целей и стратегий поведения организации, реализация которых обеспечивает эффективное функционирование ее в долгосрочной перспективе, быструю адаптацию к изменяющимся условиям внешней среды.

Процесс стратегического планирования



3. Формирование миссии и целей организации

Организации не могут существовать успешно в конкурентной среде, если они не имеют определенных целей.

Целевая направленность в функционировании организации возникает в связи с тем, что организации — это объединения людей преследующих определенные цели.

Миссия организации

Миссия – это цель, для которой организация существует и которая должна быть выполнена в плановом периоде.

**Роль миссии состоит в том,
что она устанавливает
взаимосвязь, ориентирует в
едином направлении
интересы людей, которые
находятся внутри
организации, и тех кто
находится снаружи.**

Группы людей чьи интересы должны быть учтены при определении миссии:

- Собственники организации;
- Сотрудники;
- Покупатели продукта;
- Деловые партнеры;
- Местное сообщество;
- Общество в целом.

Особое значение миссии залучается в следующем:

1. Миссия является базисом для всех плановых решений организации. Для дальнейшего определения целей и задач;
2. Миссия создает уверенность, что фирма преследует ясные, непротиворечивые цели;
3. Миссия позволяет сосредоточить усилия работников в выбранном направлении;
4. Миссия создает понимание и поддержку среди внешних участников организации.

Общие цели организации

Конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность

Пространства в рамках которых организация определяет свои цели:

1. Положение на рынке, которое описывается объемом продаж, долей рынка;
2. Прибыльность;
3. Производительность (взаимосвязь результатов хозяйствования с ресурсами);
4. Инновации (Определение новых способов ведения бизнеса);
5. Ресурсы (Сравнивается наличный уровень ресурсов с необходимым и определяется будущая потребность в них);
6. Управленческие аспекты(качество менеджмента);
7. Персонал (выполнение трудовых функций и отношение к работе);
8. Социальная ответственность,

Иерархия целей.

(для стратегического управления важным являются цели роста)

- Цель быстрого роста, когда организация развивается быстрее отрасли;
- Цель стабильного роста, которая предполагает развитие сопоставимое с темпами отрасли;
- Цель сокращения, которая ставится тогда, когда организация развивается медленнее отрасли в целом.

В процессе разработки к целям предъявляются следующие требования:

1. Устанавливаются цели только достижимые;
2. Устанавливаются цели таким образом, чтобы они оставляли возможность для корректировки;
3. Цели разрабатываются так, чтобы их можно было измерить;
4. Конкретность и определенность;
5. Совместимость с целями организаций более высокого уровня;
6. Приемлемость.

Стратегический анализ в организации.

Стратегический анализ – это средство преобразования базы данных полученных в результате анализа среды в стратегический план.

К инструментам стратегического анализа относятся:

1. Формирование модели и количественные методы;
2. Самостоятельный творческий анализ, основанный на специфике данной организации.

Стратегический анализ делится на два этапа:

1. Сравнение намеченных фирмой ориентиров и реальных возможностей, предлагаемых средой, анализ разрыва между ними;
2. Анализ возможных вариантов будущего фирмы, определение стратегических альтернатив.

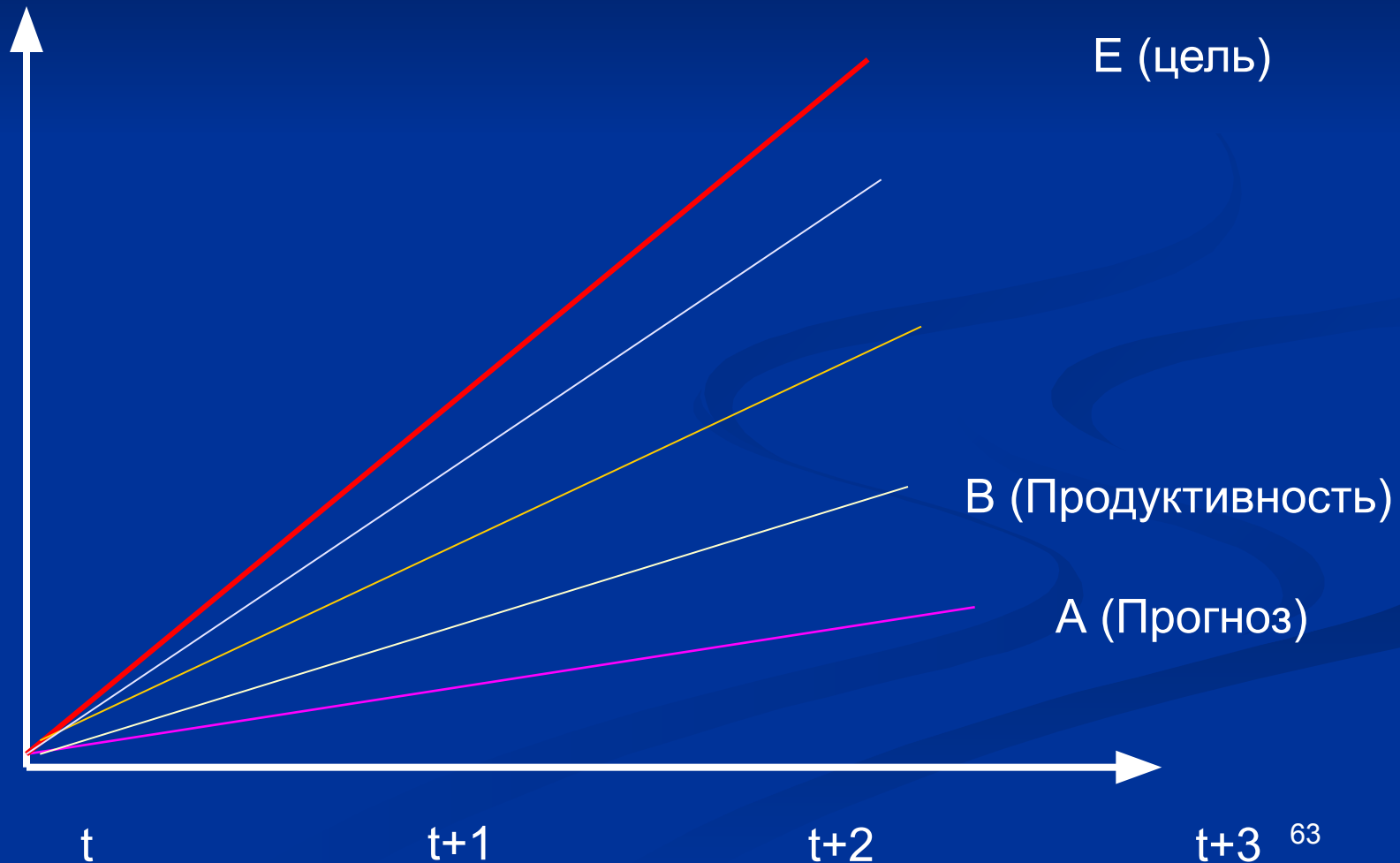
Гар – анализ (анализ щели).

С помощью этого метода анализируют объем продаж и вытекающие из него стратегии Анзоффа.

Гар – анализ начинается с прогноза текущего состояния фирмы на планируемый период.

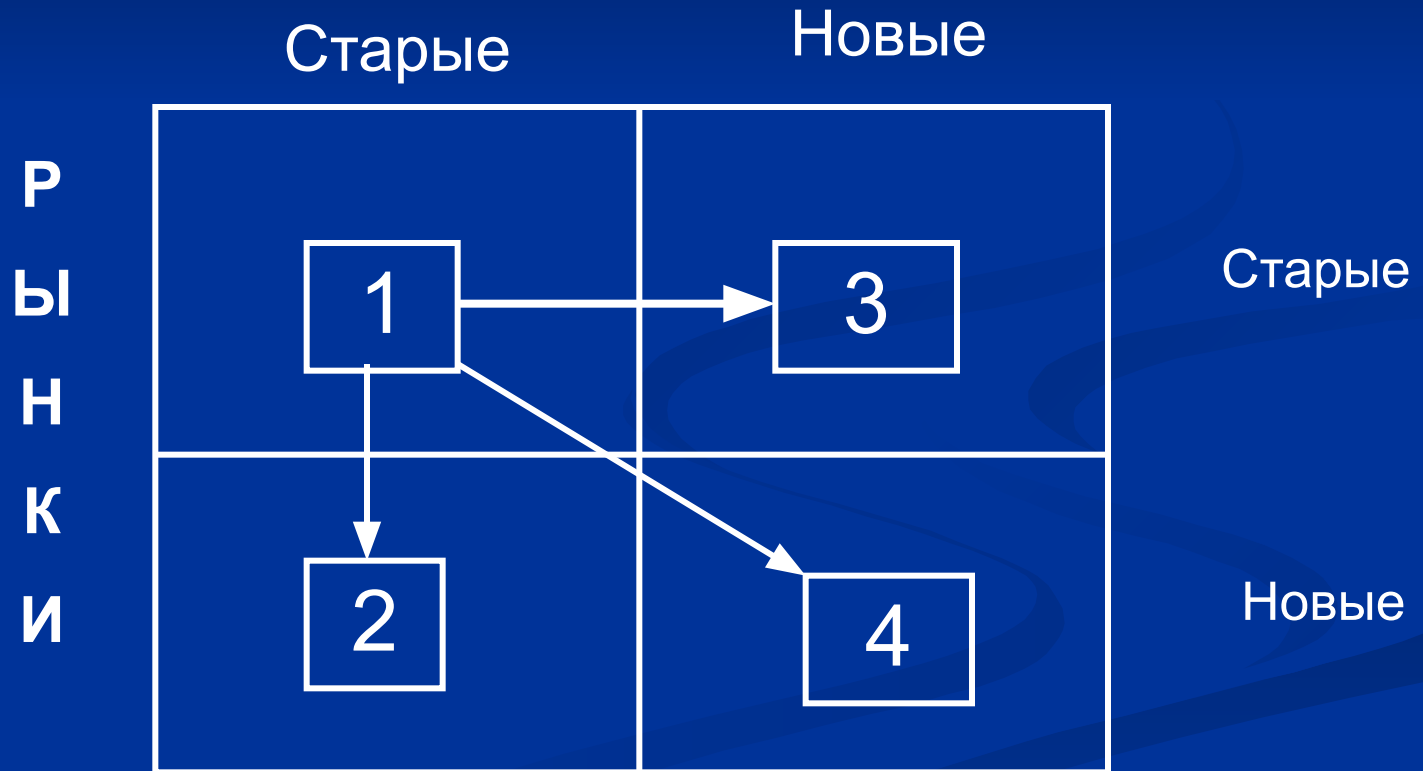
Стратегии Гар – анализа.

Объем продаж



Стратегии Анзоффа.

Товары



Прогноз дает точку (А), а чтобы достичь точку (Е) необходимо изменить стратегию фирмы и применить одну из стратегий Анзоффа :

1. Обработка рынка;
2. Развитие рынка;
3. Развитие товара (инновация);
4. Диверсификация.

Риск стратегий Анзоффа.

Стратегия	Вероятность успеха (%)	Расходы
1	50	базис
2	20	4-х кратные
3	33	8-и кратные
4	5	12-и кратные

Portfolio – анализ

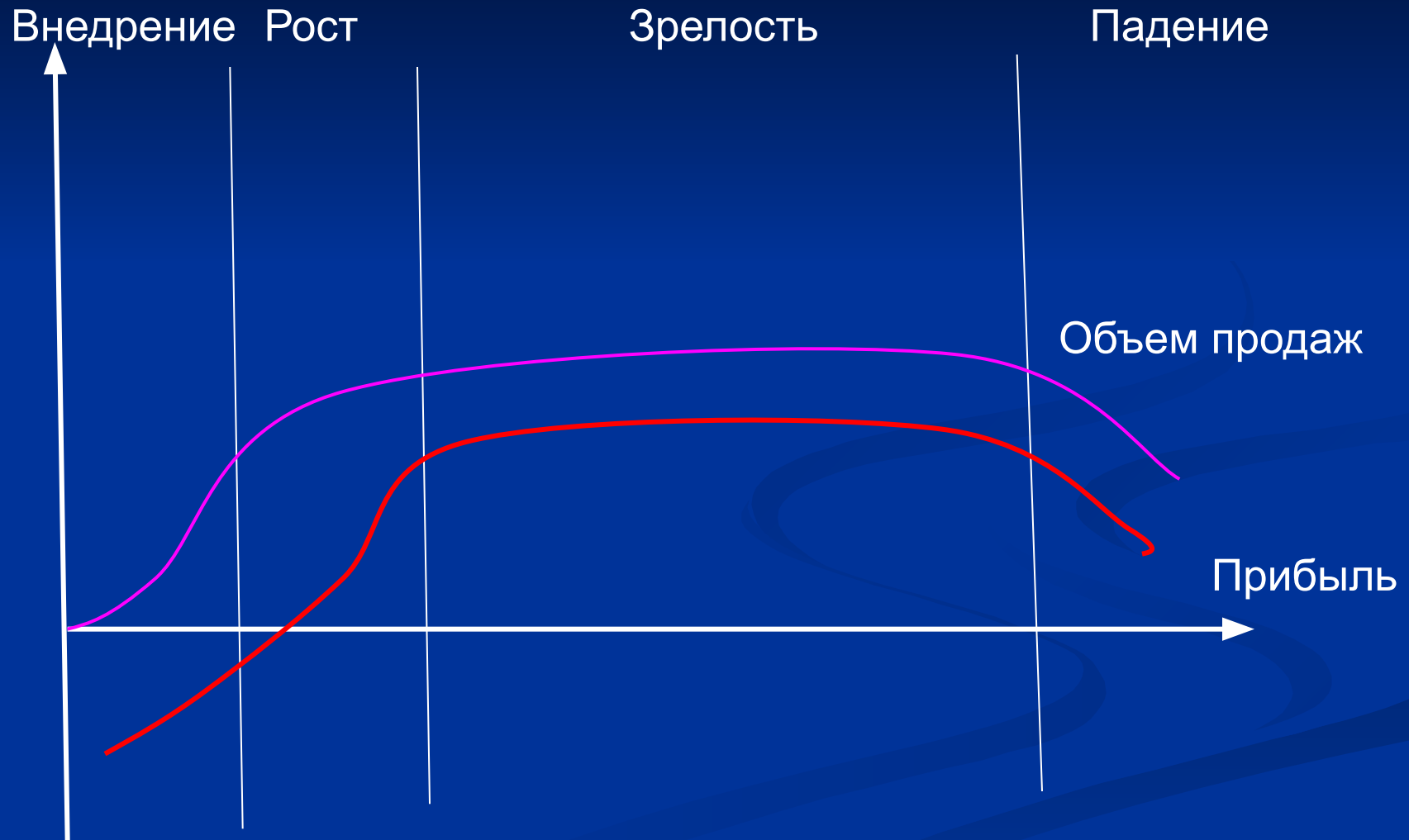
(Матричные модели анализа портфеля)

*Модель жизненного цикла
(Анализ динамического ряда)*

В основе анализа динамического ряда
данного продукта лежит модель
жизненного цикла товара.

*Концепция жизненного цикла продукта описывает
развитие показателей продукта во времени по
определенному образцу.*

Объем продаж и прибыль в течение жизненного цикла.



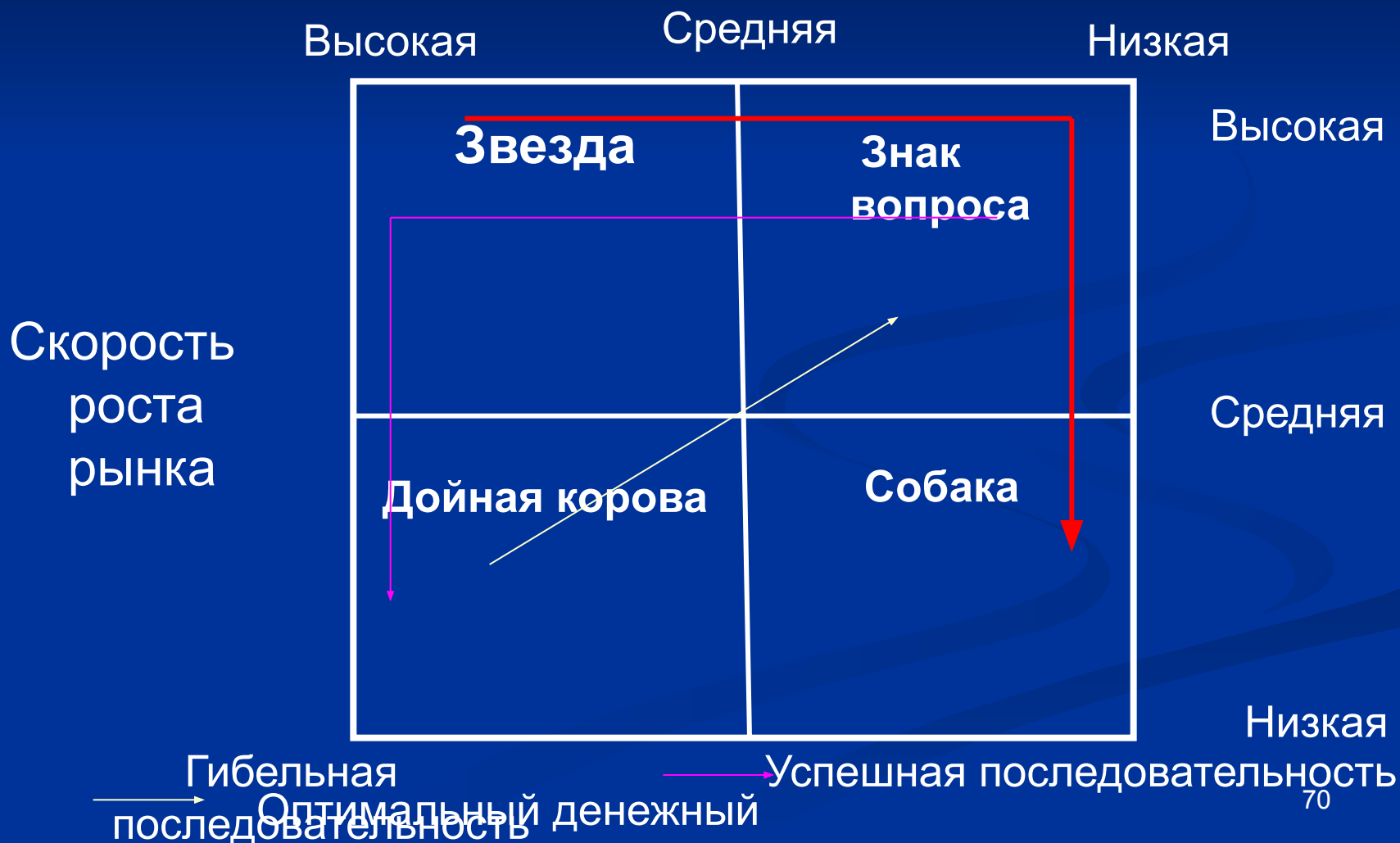
Каждой стадии жизненного цикла соответствует свой уровень продаж, прибыль и конкурентная стратегия:

1. Рост – существенное увеличение продаж и стратегия быстрого роста;
2. Внедрение – наибольшие продажи и стратегия ориентированная на рост;
3. Зрелость – устойчивые продажи и стратегия ориентированная на стабильность;
4. Падение – снижение продаж и стратегия сокращения.

Матричная модель ВСГ (Бостонской консалтинговой группы).

Относительная доля рынка

Относительная доля рынка

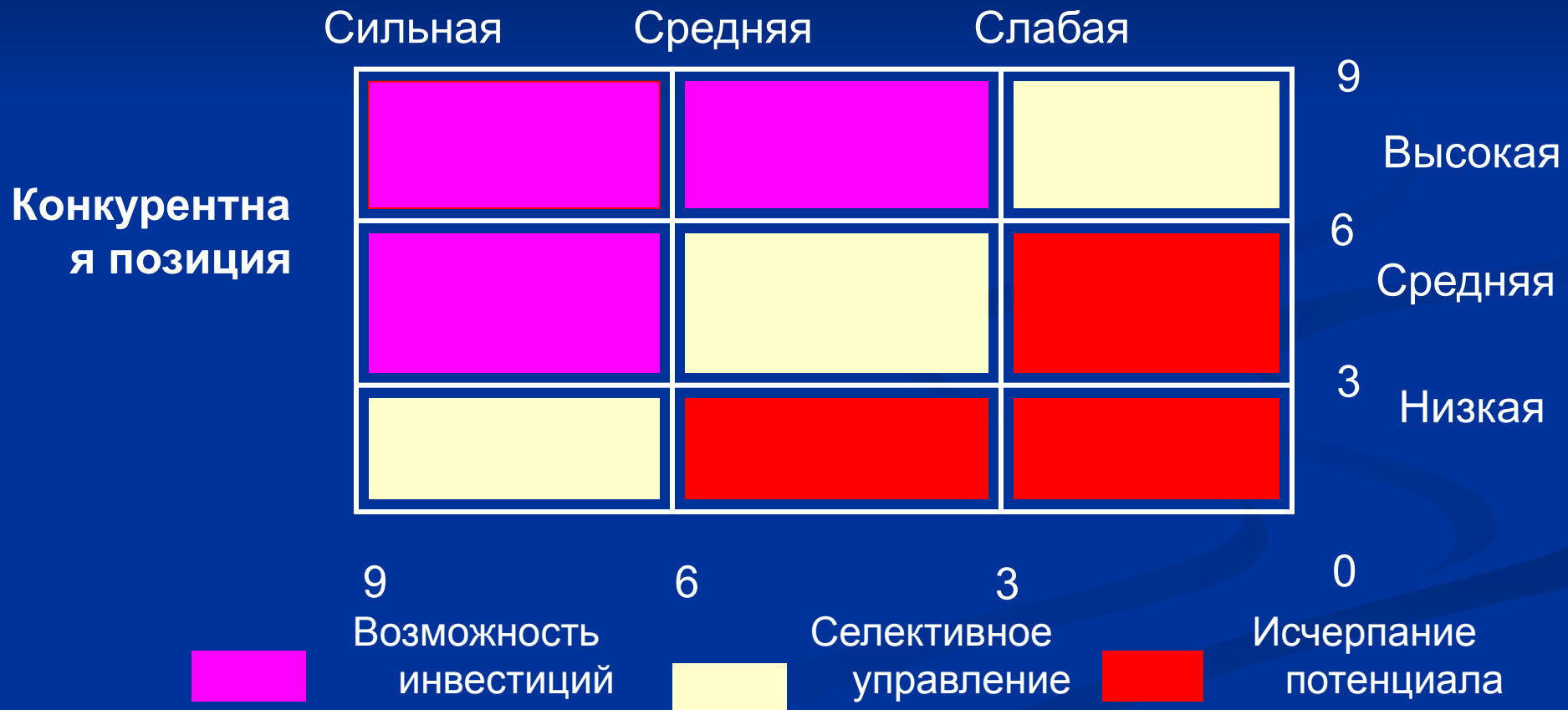


Матрица указывает на четыре основные позиции бизнеса:

1. Высококонкурентный бизнес на быстрорастущих рынках – идеальное положение «Звезда»;
2. Высококонкурентный бизнес на зрелых, насыщенных (приносящие устойчивые прибыли «дойные коровы» - хороший источник наличности для фирмы;
3. Не имеющий хороших конкурентных позиций, но действующие на перспективных рынках «Знак вопроса», чье будущее не определено;
4. Сочетание слабых конкурентных возможностей с рынками, находящимися в состоянии застоя «Собаки» - отверженные мира бизнеса.

Матричная модель «Дженерал Электрик» DPM

Эффективность бизнеса



Стратегия управления 4xP

После выбора основных стратегических направлений действий компании необходимо их конкретизировать через программы маркетинга marketing mix (смесь маркетинга).

Основные компоненты смеси маркетинга:

- Product (Товар);
- Price (Цена);
- Place (Место продаж);
- Promotion (Продвижение).

Product (Товар)

- Номенклатура продукта;
- Качество;
- Дизайн;
- Характеристики;
- Торговая марка;
- Упаковка;
- Размеры;
- Обслуживание;
- Гарантии;
- Возврат.

Price (Цена):

- Прейскурант;
- Скидки;
- Надбавки;
- Периодичность платежей;
- Условия кредитования.

Place (Место продаж):

- Каналы распределения;
- Охват рынков;
- Ассортимент;
- Размещение;
- Управление запасами;
- Транспорт.

Promotion (Продвижение):

- Стимулирование сбыта;
- Реклама;
- Служба сбыта;
- Связи с общественностью;
- Прямой маркетинг.

Конкурентный анализ включает:

1. Определение главных конкурентных сил в отрасли;
2. Формирование основных вариантов конкурентных стратегий.

Движущие силы конкуренции



Конкурентные стратегии по Портеру

Стратегические преимущества

Неповторимость товара с точки зрения потребителя

Преимущества в себестоимости

Вся отрасль

Дифференцирование

Лидерство в области затрат

Один сегмент рынка

Концентрация на сегменте

4. Выработка стратегии фирмы

Выбор способа достижения цели и будет являться решением по поводу стратегии.

Стратегия фирмы

Долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся:

- сферы деятельности;
- средств и форм ее деятельности;
- системы взаимоотношений внутри организации;
- позиции организации в окружающей среде

Процесс формирования стратегии заключает в себе три этапа:

1. Формирование общей стратегии организации;
2. Формирование конкурентной стратегии;
3. Формирование функциональных стратегий.

Общая стратегия организации формируется высшим руководством фирмы.

Разработка общей стратегии решает две главные задачи:

1. Должны быть отобраны и развернуты основные элементы общей стратегии;
2. Необходимо установить конкретную роль каждого из подразделений фирмы при осуществлении стратегии и определить способы распределения ресурсов между ними.

Разновидности стратегий:

1. Стратегии концентрированного роста;
2. Стратегии интегрированного роста;
3. Стратегии дифференцированного роста;
4. Стратегии сокращения.

Стратегии концентрированного роста.

Сюда попадают те стратегии, которые связаны с изменением продукта и (или) рынка и не затрагивают три других элемента.

В случае следования этим стратегиям фирма пытается улучшить свой продукт или начать производить новый, не меняя при этом отрасли.

К стратегиям концентрированного роста относятся:

- *Стратегия усиления позиции на рынке*, при которой фирма делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции;
- *Стратегия развития рынка*, заключающаяся в поиске новых рынков для уже производимого продукта;
- *Стратегия развития продукта*, предполагающая решение задачи роста за счет производства нового продукта.

Стратегии интегрированного роста

К этим стратегиям относятся такие стратегии бизнеса, которые связаны с расширением фирмы путем добавления новых структур.

К стратегиям интегрированного роста относятся:

- *Стратегия обратной вертикальной интеграции* направлена на рост фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над поставщиками;
- *Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции* выражается в росте фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечным потребителем, а именно системами распределения и продажи.

Стратегии дифференциального роста.

Эти стратегии реализуются в том случае, когда фирма дальше не может развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли.

Факторы, обуславливающие выбор стратегии дифференциального роста:

- Рынки для осуществляемого бизнеса оказываются в состоянии насыщения либо же сокращения спроса на продукт вследствие того, что продукт находится на стадии умирания;
- Текущий бизнес дает превышающие поступления денег, которые могут быть прибыльно вложены в другие сферы бизнеса;
- Антимонопольное регулирование не разрешает дальнейшего расширения бизнеса в рамках данной отрасли;
- Могут быть сокращены потери от налогов;
- Может быть облегчен выход на мировые рынки;
- Могут быть привлечены новые квалифицированные служащие либо же лучше использован потенциал имеющихся менеджеров.

К стратегиям дифференцированного роста относятся:

- *Стратегия центрированной диверсификации* базируется на поиске и использовании дополнительных возможностей производства новых продуктов, которые заключены в существующем бизнесе;
- *Стратегия горизонтальной диверсификации* предполагает поиск возможностей роста на существующем за счет новой продукции, требующей новой технологии;
- *Стратегия конгломератной диверсификации* состоит в том, что фирма расширяется за счет производства технологически не связанных с уже производимыми новых продуктов, которые реализуются на новых рынках.

Стратегии сокращения.

Они реализуются тогда, когда фирма нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике.

К стратегиям сокращения

относятся:

- **Стратегия «сбора урожая»** предполагает отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе;
- **Стратегия сокращения** заключается в том, что фирма закрывает или продает одно из своих подразделений или бизнесов, чтобы осуществить долгосрочное изменение границ ведения бизнеса;
- **Стратегия ликвидации** представляет собой предельный случай стратегии сокращения и осуществляется тогда, когда фирма не может вести дальнейший бизнес;
- **Стратегия сокращения расходов** достаточно близка к стратегии сокращения, так как ее основной идеей является поиск возможностей уменьшения издержек.

Процесс выбора стратегии включает в себя следующие шаги:

- уяснение текущей стратегии;
- анализ портфеля продукции;
- выбор стратегии фирмы и оценка выбранной стратегии.

Уяснение текущей стратегии

очень важно, потому что принимать решения по поводу будущего, не имея четкого представления по поводу того, в каком состоянии находится организация и какие стратегии она реализует.

Необходимо определить внешние факторы:

- Размах деятельности фирмы и степень разнообразия производимой продукции;
- Общий характер и природа недавних приобретений фирмы и продаж ею части своей собственности;
- Структура и направленность деятельности фирмы за последний период;
- Возможности, на которые была ориентирована фирма за последнее время;
- Отношение к внешним угрозам.

Нужно уяснить внутренние факторы:

- Цели фирмы;
- Критерии распределения ресурсов;
- Отношение к финансовому риску;
- Уровень и степень концентрации усилий в области НИОКР;
- Стратегии отдельных функциональных сфер.

Анализ портфеля продукции включает:

- Выбор уровней в организации для проведения анализа портфеля продукции;
- Фиксация единиц анализа, называемых стратегическими бизнес единицами, для того чтобы использовать их при позиционировании на матрицах анализа портфеля продукции;
- Определение параметров матриц портфеля продукции для выбора переменных, по которым будет проводится анализ портфеля;
- Сбор и анализ данных проводится по многим направлениям;
- Построение и анализ матриц портфеля продукции, которые должны дать представление о текущем состоянии портфеля, на основе чего руководство сможет прогнозировать будущее состояние матриц и, соответственно, ожидаемого портфеля продукции фирмы;
- Определение желаемого портфеля продукции осуществляется в соответствии с тем, какой из вариантов может лучшим образом способствовать достижению фирмой своих целей.

Выбор стратегии фирмы

осуществляется руководством на основе анализа ключевых факторов, характеризующих состояние фирмы, с учетом результатов анализа портфеля продукции, а также характера и сущности реализуемых стратегий.

Основные ключевые факторы:

- Состояние отрасли и позиция фирмы в отрасли;
- Цели фирмы. В них отражается то, к чему стремится фирма;
- Интересы и отношение высшего руководства;
- Финансовые ресурсы фирмы;
- Квалификация работников;
- Обязательства фирмы по предыдущим стратегиям;
- Степень зависимости от внешней среды;
- Временной фактор.

Матрица Томсона и Стрикланда.

Быстрый рост рынка



Медленный рост рынка

Стратегии выписаны в возможном порядке предпочтения.

Функциональные стратегии

разрабатываются специально для каждого функционального пространства организации.

Они включают следующие элементы:

- 1. Стратегия НИОКР;*
- 2. Производственная стратегия;*
- 3. Маркетинговая стратегия;*
- 4. Финансовая стратегия.*

Стратегия НИОКР

Обобщает основные идеи о новом продукте — от его первоначальной разработки до внедрения на рынке.

Стратегии НИОКР:

- Лицензионная стратегия;
- Исследовательского лидерства;
- Следования жизненному циклу;
- Параллельной разработки;
- Опережающей наукоемкости.

Лицензионная стратегия

используется , когда предприятие основывает свою деятельность в области НИОКР на приобретении исследовательских лицензий на результаты исследований и разработок научно – технических и других организаций.

Стратегия исследовательского лидерства

нацелена на достижение долговременного пребывания предприятия на передовых позициях в области определенных НИОКР.

Данная стратегия предполагает стремление находиться по большинству видов продукции на начальных стадиях роста.

Стратегия следования жизненному циклу

означает, что НИОКР жестко привязаны к циклам жизни выпускаемых продуктов и применяемых предприятием процессов.

Стратегия параллельной разработки

предполагает приобретение технологической лицензии на готовый продукт либо процесс.

При этом преследуется цель их фиксированного опытного освоения и проведения с его учетом собственных разработок.

Стратегия опережающей наукоемкости

используется , если для предприятия
характерно стремление повысить
наукоемкость продукции выше среднего
уровня по отрасли.

Производственная стратегия

Сосредоточена на решениях о необходимых мощностях, размещением производственного оборудования, основных элементов производственного процесса, регулировании заказов.

Наиболее важными аспектами стратегии являются:

- *Контроль за издержками;*
- *Повышение эффективности производственных операций.*

Маркетинговая стратегия

заключается в определении подходящих продуктов, услуг и рынка, которому они могут быть предложены.

Определяет наиболее эффективный состав комплекса маркетинга (исследование рынка, товарной и ценовой политики, каналов распределения и стимулирования сбыта).

Содержание стратегического плана маркетинга.

1. *Миссия организации.*
2. *Обзор финансовых результатов организации:* объем продаж, оборот, маржа, прибыль.
3. *Обзор рыночной ситуации:* потенциал рынка, его основные сегменты, движущие силы конкуренции;
4. *Результаты SWOT – анализа* (Для всех сегментов рынка);
5. *Результаты сегментного анализа* (анализ прибыльности каждого сегмента – товаров, территорий, каналов сбыта, заказчиков, целевых групп покупателей);
6. *Результаты Portfolio – анализа* (суммирование результатов SWOT – анализа в матричных многомерных моделях BCG, DPM);
7. *Результаты GAP – анализа.* Расчет стратегий Анзоффа.
8. *Определение стратегий 4xP* для каждой целевой группы потребителей;
9. *Расчет необходимого бюджета.*

Финансовая стратегия отвечает за:

- прогнозирование финансовых показателей;
- Оценку инвестиционных проектов
- Планирование будущих продаж;
- Распределение и контроль финансовых ресурсов.

Ограничения при формировании стратегий:

1. *Уровень наличных финансовых ресурсов.* Даже если выбранная стратегия оптимальна, фирме нужно решить проблему финансирования.
2. *Размер приемлемого риска* – существенно снижает диапазон выбора стратегий.
3. *Потенциальные навыки и способности менеджеров фирмы.* Хорошие стратегии часто требуют от менеджеров фирмы навыков и способностей выше тех, которыми они обладают в настоящее время.
4. *Отношения в рамках рабочих связей фирмы.* Часто поставщики не могут обеспечить приемлемые условия и готовность работать так, как это нужно для реализации стратегии фирмы.
5. *Противодействие конкурентов.* Часто замечательные стратегии перечеркиваются конкурентами.

Развитие и рост – это особые проблемы, которые требуют специальных механизмов финансового управления.

Устойчивые темпы роста

определяют скорость развития, которая может формироваться в рамках устойчивой финансовой политики, т.е.

- либо за счет нераспределенной прибыли;
 - либо за счет займов (структура капитала неизменна).

При разработке финансовой стратегии:

- Рассчитать устойчивые темпы роста;
- Определить реальные темпы роста и зафиксировать стратегический разрыв между реальными и устойчивыми темпами роста;
- Приступить к формированию финансовых решений и выработке финансовых стратегий;
- Рассмотреть возможный перечень финансовых стратегий.

При принятии финансового решения:

- Решить сколько необходимо привлечь капитала;
- Выбрать инструмент финансирования.

Стратегическое финансовое планирование

Характеризует особый механизм регулирования плановых решений (оформленных в виде стратегических концепций, приоритетов, приоритетных направлений) способных сделать их действенными, реальными и выполнимыми.

Стратегическое финансовое планирование представляет собой:

1. Активный поиск альтернативных вариантов;
2. Выбор лучшего из них;
3. Построение на основе этого выбора общей стратегии развития;
4. Формирование специального механизма ее реализации;
5. Подготовка финансовых решений с определенным конкретным путем их реализации, т.е. бюджетированием.

Бюджет

это количественный план в денежном выражении, подготовленный и принятый до определенного периода времени, обычно показывающий планируемую величину дохода, которая должна быть достигнута, и/или расходы, которые должны быть понесены в течение этого периода, и капитал, который необходимо привлечь для достижения данной цели.

Бюджет является ключевым инструментом управленческого учета.

Основное правило бюджета-
информация содержащаяся в
бюджете должна быть
предельно точной,
определенной и значащей для
получателя, как ТОЛЬКО ЭТО
ВОЗМОЖНО.

Функции бюджета:

1. Планирование операций, обеспечивающих достижение целей организации;
2. Координация различных видов деятельности и отдельных подразделений;
3. Согласование интересов отдельных работников и групп в целом по организации;
4. Стимулирование руководителей всех рангов в достижении целей своих центров ответственности;
5. Контроль текущей деятельности, обеспечение плановой дисциплины;
6. Основа для оценки выполнения плана центрами ответственности и их руководителями;
7. Средство обучения менеджеров.

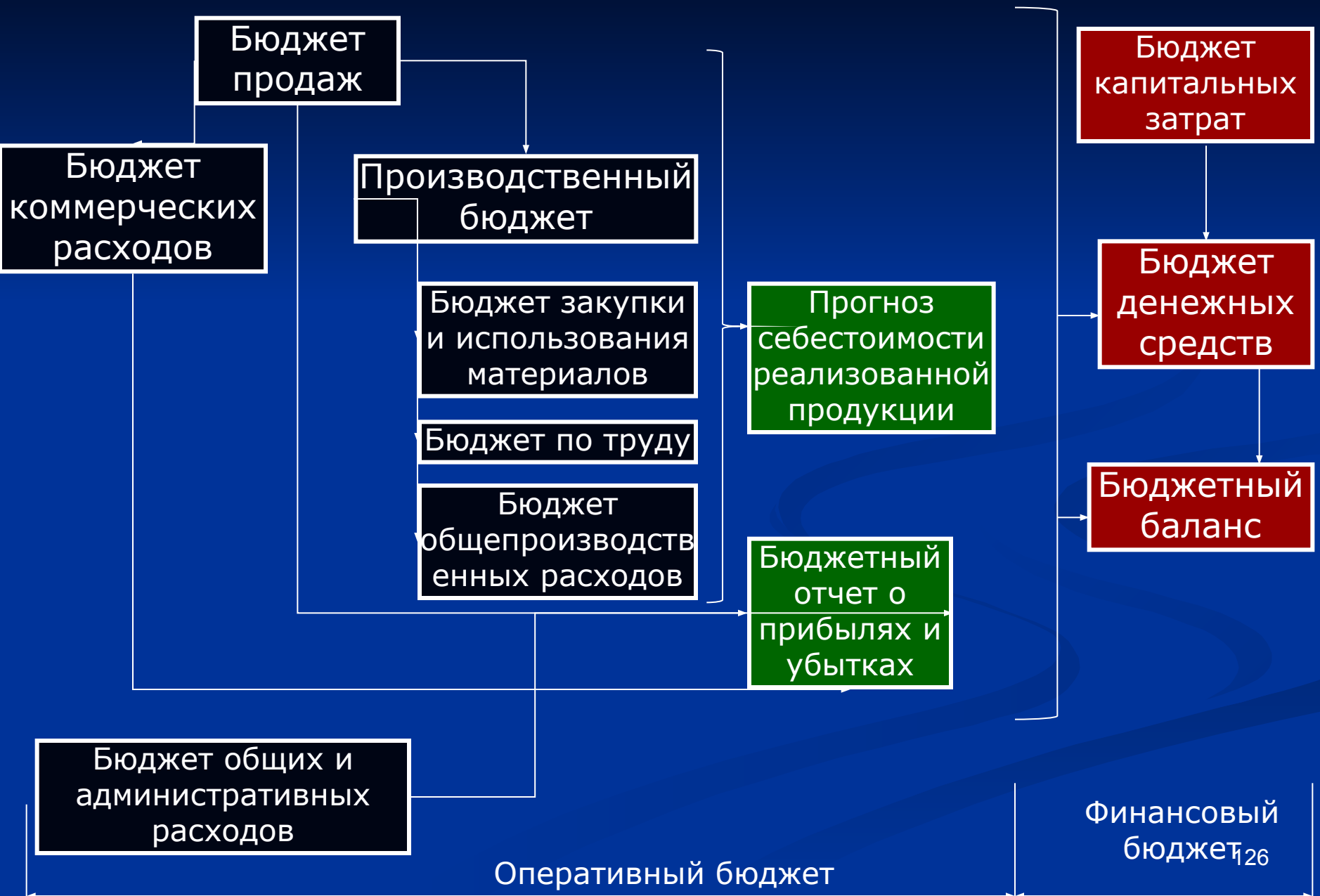
2. ОБЩИЙ (главный бюджет).

Общий бюджет представляет собой скоординированный по всем подразделениям или функциям план работы для организации в целом.

Он состоит из двух бюджетов:

- *Операционного;*
- *Финансового.*

Структура общего бюджета



**Оперативный бюджет
показывает планируемые
операции на предстоящий год
для сегмента или отдельных
функций компании.**

**Бюджет продаж – это прогноз
объема продаж является
отправной точкой и наиболее
критическим моментом всего
процесса подготовки бюджета.**

Бюджет коммерческих расходов

В этом бюджете детализируются все предполагаемые расходы, связанные со сбытом продукции и услуг в будущем периоде.

Производственный бюджет

Определяет количество единиц продукции и услуг, которые необходимо произвести.

Бюджет закупок и использования материалов

В этом бюджете определяются сроки закупок, виды и количество сырья, материалов и полуфабрикатов, которые необходимо приобрести для удовлетворения производственных планов.

Бюджет трудовых затрат

Этот бюджет определяет необходимое рабочее время в часах, требуемое для выполнения запланированного объема производства.

Бюджет общепроизводственных расходов.

Этот бюджет представляет собой
детализированный план предполагаемых
производственных затрат которые должны
быть понесены для выполнения
производственного плана в будущем
периоде.

Бюджет общепроизводственных расходов имеет цели:

1. Интегрировать все бюджеты общепроизводственных расходов, разработанных менеджерами по производству и его обслуживанию;
2. Аккумулируя эту информацию, вычислить нормативы этих расходов на предстоящий учетный период для распределения их в будущем периоде на отдельные виды продукции или другие объекты калькулирования затрат.

Бюджет общих и административных расходов.

Представляет собой детализированный план текущих операционных расходов необходимых для поддержания деятельности в целом по предприятия в будущем периоде.

Прогнозный отчет о прибылях и убытках

Отчет о прибылях и убытках отражает операционную деятельность предприятия за прогнозный период.

Финансовый бюджет.

Это план в котором отражаются предполагаемые источники финансовых средств и направления их использования в будущем периоде.

Финансовый бюджет включает в себя бюджет капитальных затрат, бюджет денежных средств, прогноз денежных потоков (бюджет денежных средств) и прогнозный баланс.

Бюджет капитальных затрат.

Определяет необходимые капитальные вложения и потребности в инвестиционных ресурсах.

Бюджет денежных средств

Этот бюджет демонстрирует прогноз движения денежных потоков и отражает деятельность предприятия в динамике от периода к периоду.

Он представляет собой план поступления денежных средств, платежей и выплат на будущий период времени.

Структура бюджета денежных средств.

Он состоит из двух частей – ожидаемые поступления денежных средств и ожидаемые платежи и выплаты.

Бюджет денежных средств преследует две цели:

1. Показывает конечные сальдо на счете денежных средств в конце бюджетного периода.
2. Прогнозируя остатки денежных средств на конец каждого месяца внутри бюджетного периода, выявляет периоды избытка финансовых ресурсов или их нехватки.

Структура бюджета денежных средств (по поступлениям).

Элементы бюджета денежных средств (поступления)	Источники информации
От продаж за деньги	Бюджет платежей (с оплатой)
Поступления от продаж в кредит	Бюджет продаж (в кредит), плюс порядок поступления денег (определенный процент по месяцам)
Поступления от продажи своих активов	Прогнозный отчет о прибылях и убытках
Полученные займы	Бюджет денежных средств предыдущих периодов

Структура бюджета денежных средств (по выплатам).

Элементы бюджета денежных средств (выплаты)	Источники информации
За прямые материалы	Бюджет закупок и использования материалов
За вспомогательные материалы	Бюджет общепроизводственных расходов и бюджет закупки материалов
За прямой труд	Бюджет по труду
За ОПР	Бюджет ОПР
За общие и административные расходы	Бюджет общих и административных расходов
За капитальные затраты	Бюджет капитальных затрат
Налог на прибыль	Отчет о прибылях и убытках предыдущего периода и расчеты на текущий период
Расходы по процентам	Прогнозный отчет о прибылях и убытках
Возврат займов	Кредитные договора

При подготовке бюджета денежных средств необходимо концентрироваться на времени фактических поступлений или платежей средств, а не на времени совершения хозяйственных операций, что является обязательным принципом составления финансовой отчетности.

Прогнозный баланс.

Прогнозный баланс отражает будущее финансовое состояние предприятия в определенный момент будущего.

Баланс показывает насколько будет устойчиво финансовое положение предприятия в будущем периоде.

Проблемы планирования объема продаж

Сложность разработки бюджета продаж заключается в том, что объем продаж и выручка от продаж определяются возможностями сбыта на реальном рынке, который подвержен воздействию факторов с большой степенью неопределенности.

Факторы влияющие на объем продаж:

1. Деятельность конкурентов;
2. Общее положение на национальном и международном рынке;
3. Стабильность поставщиков и покупателей;
4. Результативность рекламы и средств содействия;
5. Циклические, сезонные и другие случайные колебания;
6. Политика ценообразования;
7. Рентабельность продукта.

Способы определения оценок, лежащих в основе бюджета продаж:

1. Статистический прогноз на основе экономического анализа, общеэкономических условий, конъюнктуры рынка, темпов роста производства.
2. Экспертная оценка.

Когда стратегия сформирована, фирма определяет политику, которая превращает разработанную стратегию в открытую и подробную декларацию основных направлений деятельности фирмы.

Затем разрабатываются правила и процедуры действий, необходимых для реализации стратегии.

Конечный стратегический план фирмы включает:

1. Миссию и общие цели организации;
2. Стратегии организации : общую, конкурентную, функциональные;
3. Политику действий фирмы.

5. Выполнение стратегии.

Важным свойством выполнения стратегии является то, что оно не только может в силу плохого осуществления реализации хорошей стратегии создать для организации трудности, но и то, что при условии хорошего осуществления оно может дать организации шанс на успех, даже если и были допущены ошибки при выработке стратегии.

Для успешного выполнения стратегии необходимо решить следующие задачи:

1. *Установление приоритетности* среди административных задач с тем, чтобы их относительная значимость соответствовала той стратегии, которую будет реализовывать организация.
2. *Установление соответствия* между выбранной стратегией и внутрифирменными процессами с тем, чтобы сориентировать деятельность организации на осуществление выбранной стратегии.
3. *Выбор и приведение* в соответствие с осуществляемой стратегией стиля лидерства и подхода к управлению организацией.

Изменения, которые проводятся в процессе выполнения стратегии, называются стратегическими изменениями.

Функции высшего руководства при реализации стратегии:

1. Принятие решения по эффективному использованию имеющихся у фирмы ресурсов;
2. Углубленное изучение состояния среды, целей и разработанных стратегий;
3. Принятие решения по организационной структуре;
4. Проведение необходимых изменений в фирме;
5. Пересмотр плана осуществления стратегии в том случае, если этого настоятельно требуют вновь возникающие обстоятельства.

Стратегические изменения.

Существуют следующие виды изменений:

- *Перестройка организации* предполагает фундаментальное изменение организации, затрагивающее ее миссию и организационную культуру;
- *Радикальное преобразование* организации проводится в том случае, если организация не меняет отрасли, но в ней происходят радикальные изменения;
- *Умеренное преобразование* осуществляется в том случае, когда организация выходит с новым продуктом на рынок и пытается получить для него покупателей;
- *Обычные изменения* связаны с проведением преобразований в маркетинговой сфере с целью поддержания интереса к продукту организации;
- *Неизменное функционирование* организации происходит тогда, когда она постоянно реализует одну и ту же стратегию.

Стратегический контроль

не направлен на выяснение того, правильно или неправильно осуществляется реализация стратегии . *Его задачей является выяснение того, приведет ли реализация стратегии к достижению поставленных целей.*

Требования к информации при стратегическом контроле:

- Информация должна поступать своевременно;
- Информация должна содержать правильные данные; на информации должно быть указано точное время ее получения и точное время, к которому она относится.

Установление показателей.

Показатели оценки реализации стратегии:

- Показатели эффективности;
- Показатели использования человеческих ресурсов;
- Показатели, характеризующие состояние внешней среды;
- Показатели, характеризующие внутриорганизационные процессы.

Система измерения и отслеживания параметров.

Основные подходы к построению системы измерения и отслеживания параметров:

- *Система контроль основанная на основе рыночных показателей функционирования фирмы* (изменяются цена на продукт, цена на акции фирмы, доход на инвестированный капитал);
- *Измерение и отслеживание состояния выхода различных подразделений организации* (постановка задач и контроль за их выполнением);
- *Бюрократический подход* (устанавливаются подробные процедуры и правила поведения и действия);
- *Установление норм отношений и системы ценностей организации* (система самоконтроля).

Сравнение и оценка результатов.

- *Третий элемент системы контроля* – сравнение реального состояния параметров контроля с их желаемым состоянием.
- *Четвертый, заключительный элемент* – оценка результата сравнения и принятие решения по корректировке.

Проведение корректировки.

Проводится пересмотр параметров контроля, если установленные параметры не соответствуют установленным целям и выбранной стратегии организации.

Если же параметры контроля не противоречат целям и стратегиям, то начинается пересмотр целей.

Негативные проявления функционирования систем контроля:

- Подмена целей организации параметрами контроля в результате того, что сотрудники начинают ориентировать свою деятельность на те показатели, по которым их контролируют;
- Чрезмерное контролирование деятельности подразделений и сотрудников;
- Перегрузка руководителей информацией, поступающей из системы контроля.