

# Стратегический менеджмент

# Принцип верификации и фальсификации

На основе теории можно строить гипотезы, которые проверяются эмпирически, и есть вероятность их экспериментального опровержения

# Методическое обеспечение

- Фляйшер К., Бенсуссан Б. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе. -М.: БИНОМ, 2013.
- Грант Р.М. Современный стратегический анализ. - СПб.: Питер, 2008.
- <http://www.strategy.bos.ru>
- Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент- ЮНИТИ, 2008
- Портер М. Конкуренция – Вильямс, 2006
- Моделирование в Excel.

# А может ли менеджмент быть не стратегическим?

- Стратегический менеджмент как способ управления
  1. **Периодический пересмотр стратегии**
  2. **Адаптация к внешней среде**  
(Моделирование → выявление необходимости изменений → разработка стратегии → подбор адекватных приемов → реализация стратегии)
  3. **Интрапренерство**
- Поддерживающие системы
  - Нормативное планирование  
(бюджетирование, контроллинг)
  - Долгосрочное планирование  
(управление в системе сбалансированных показателей)
  - Стратегическое планирование
  - Управление с учетом мониторинга  
(выбор стратегических позиций, ранжированные задачи, слабые сигналы)
  - Управление в условиях неожиданных событий

# Влияние внешней среды

## 1. Периодический пересмотр стратегии

- Стабильная (1-2 балла)

## 2. Адаптация к внешней среде (Моделирование → выявление необходимости изменений → разработка стратегии → подбор адекватных приемов → реализация стратегии)

- Меняющаяся в определенном направлении (2-4 балла)

## 3. Интрапренерство

- Неожиданная или искусственно формируемая (4-5 баллов)

# Историческая аналогия

- 1. Массовое производство (диктат производителя)**
  - Стабильная (1-2 балла)
- 2. Массовый сбыт (рыночная ориентация, клиентоориентированность)**
  - Меняющаяся в определенном направлении (2-4 балла)
- 3. «Без закономерностей» (создание потребителя, рынка)**
  - Неожиданная или искусственно формируемая (4-5 баллов)

# Промышленный переворот:

рост уровня производительности труда в обрабатывающих отраслях в развитых промышленных странах (6-18 раз)

Преобладающая стратегия (как средство достижения целей):

***«Предприятие, предложившее стандартный продукт по самой низкой цене, должно непременно получить прибыль»***



«Дайте им её любого цвета,  
только пусть она будет  
черная»

Г. Форд

# 1930 г. –

- Насыщение спроса
- Рост доходов населения в развитых промышленных странах

Осознание влияния спроса на объемы и структуру производства:

**«Организация выпуска продукта в соответствии с текущими запросами рынка (потребителей)»**

потребность → **маркетинг** → НИОКР → производство → сбыт → прибыль

# Середина XX века - ?

- Стратегия успеха

НИОКР → производство → маркетинг →  
потребность → сбыт → прибыль

*Условие:* рафинированный спрос

# Дополнительные проблемы акционерной экономики

## Наемный менеджер

- Личные интересы (престиж, социальный статус)
- Постоянный доход и бонусы от выручки
- Рабочее место – основная ценность
- Несет ответственность за результаты деятельности в соответствии с установленными целями

## Собственник

- Рост стоимости компании
- Процент от прибыли
- Инвестирование – часть состояния
- Не несет личной ответственности за результаты. При ущербе компании теряет дивиденды

# Следствие проблем

## Наемный менеджер

Развитие предприятия за счет собственных средств (прибыль, дополнительная эмиссия)

## Собственник

Развитие предприятия за счет внешних источников (кредит, облигации) и получение дополнительного эффекта

Делать вещи правильно

Делать правильные вещи

**Нестабильность –  
эмпирическая характеристика,  
отражающая уровень  
изменчивости внешней среды**



# Методика оценки уровня неустойчивости

1. Определить 5-7 факторов, которые будут определять развитие бизнеса
2. Проверить, есть ли факторы, отвечающие за спрос, предложение и цену.
3. Дать вероятностную оценку изменения каждого фактора.
4. Определить средний уровень изменчивости каждого фактора.
5. Определить средний уровень неустойчивости для бизнеса.

Привычность событий	Привычно	Изменение в строго определенной последовательности	Неожиданно, но были аналогии в прошлом	Неожиданно	
Темп изменений внешней среды	Медленнее, чем реакция фирмы		Сравнимо с реакцией фирмы	Быстрее, чем реакция фирмы	
Возможности для прогнозирования	По аналогии с прошлым	Экстраполяцией		Экспертный опрос проблем и возможностей	Частично по слабым сигналам
Уровень нестабильности	1	2	3	4	5