

АКАДЕМИЯ ГРАЖДАНСКОЙ ЗАЩИТЫ МЧС РФ

КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, ФИНАНСОВ И  
МЕНЕДЖМЕНТА

*Автор: к.э.н., доцент Матюхин В.Н.*

Лекция № 4.1 «Стратегический менеджмент»

## УЧЕБНЫЕ ВОПРОСЫ:

- I. Общая характеристика и методологические основы стратегического управления
- II. Процесс и технологии стратегического менеджмента
- III. Содержание основных стратегических альтернатив

**СТРАТЕГИЯ**

```
graph LR; A[СТРАТЕГИЯ] --> B[«Метод установления долгосрочных целей организации, программы ее действий и приоритетных направлений по размещению ресурсов»  
А.Чандлер, 1962г.]; A --> C[«Способ реакции на внешние возможности и угрозы, внутренние сильные и слабые стороны»  
М. Портер, 1985 г.]; A --> D[«Последовательная, согласованная и интегрированная структура управленческих решений»  
Г. Минцберг, 1987г.]; A --> E[«Набор действий и подходов по достижению заданных показателей деятельности»  
А. Томпсон, 1995 г.];
```

**«Метод установления долгосрочных целей организации, программы ее действий и приоритетных направлений по размещению ресурсов»**

**А.Чандлер, 1962г.**

**«Способ реакции на внешние возможности и угрозы, внутренние сильные и слабые стороны»**

**М. Портер, 1985 г.**

**«Последовательная, согласованная и интегрированная структура управленческих решений»**

**Г. Минцберг, 1987г.**

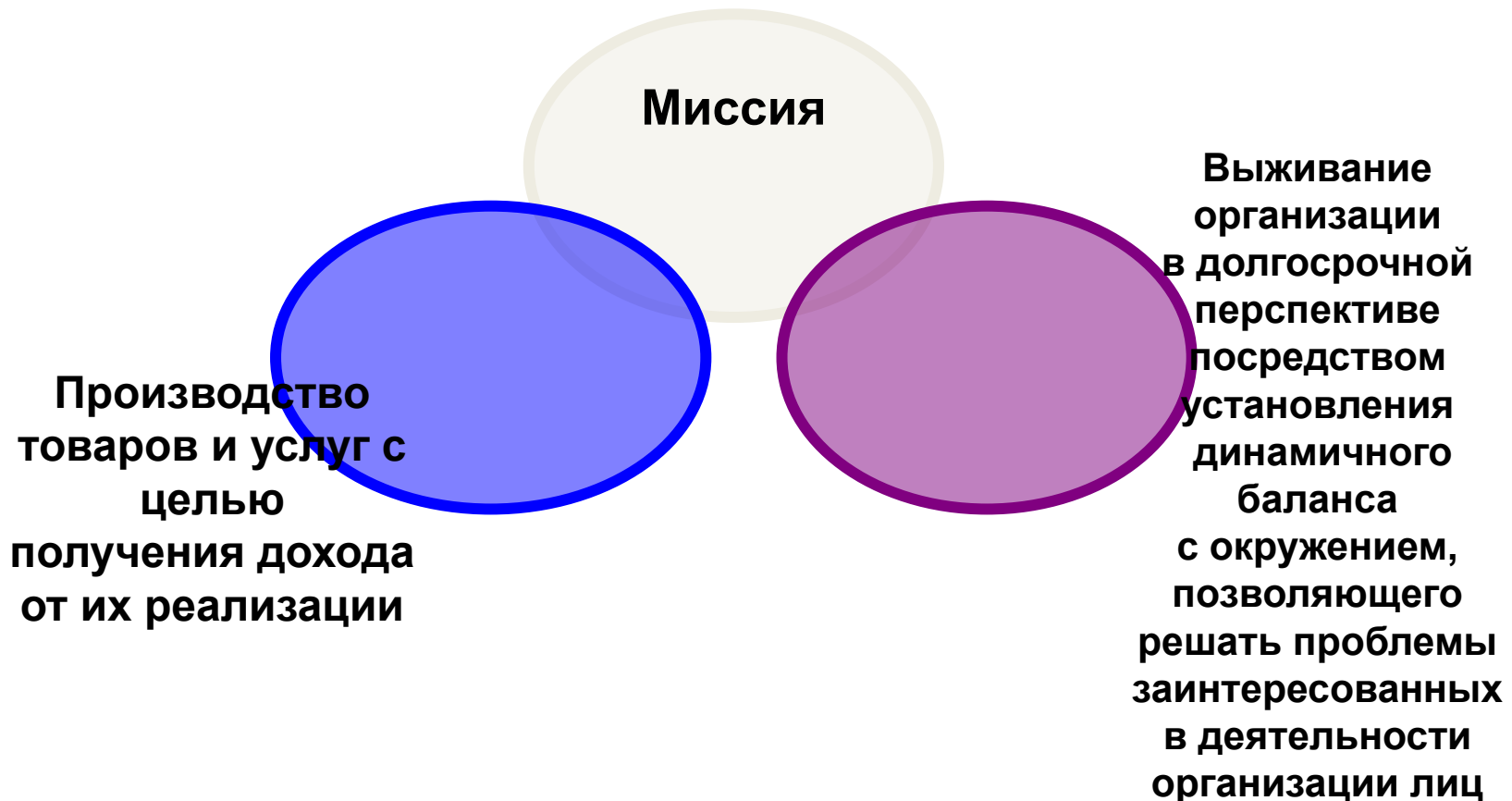
**«Набор действий и подходов по достижению заданных показателей деятельности»**

**А. Томпсон, 1995 г.**

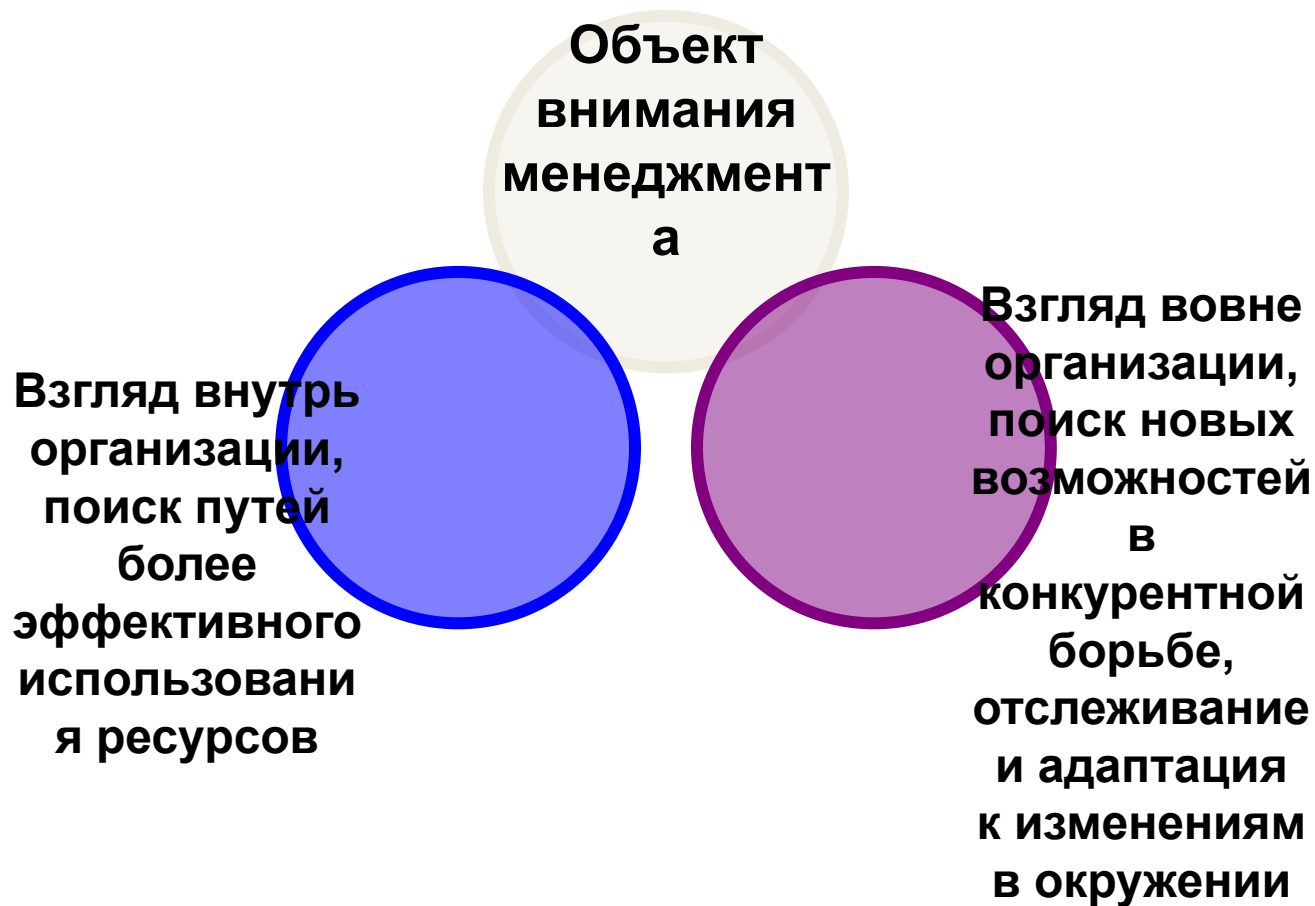
# Стратегия организации

- это генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей.

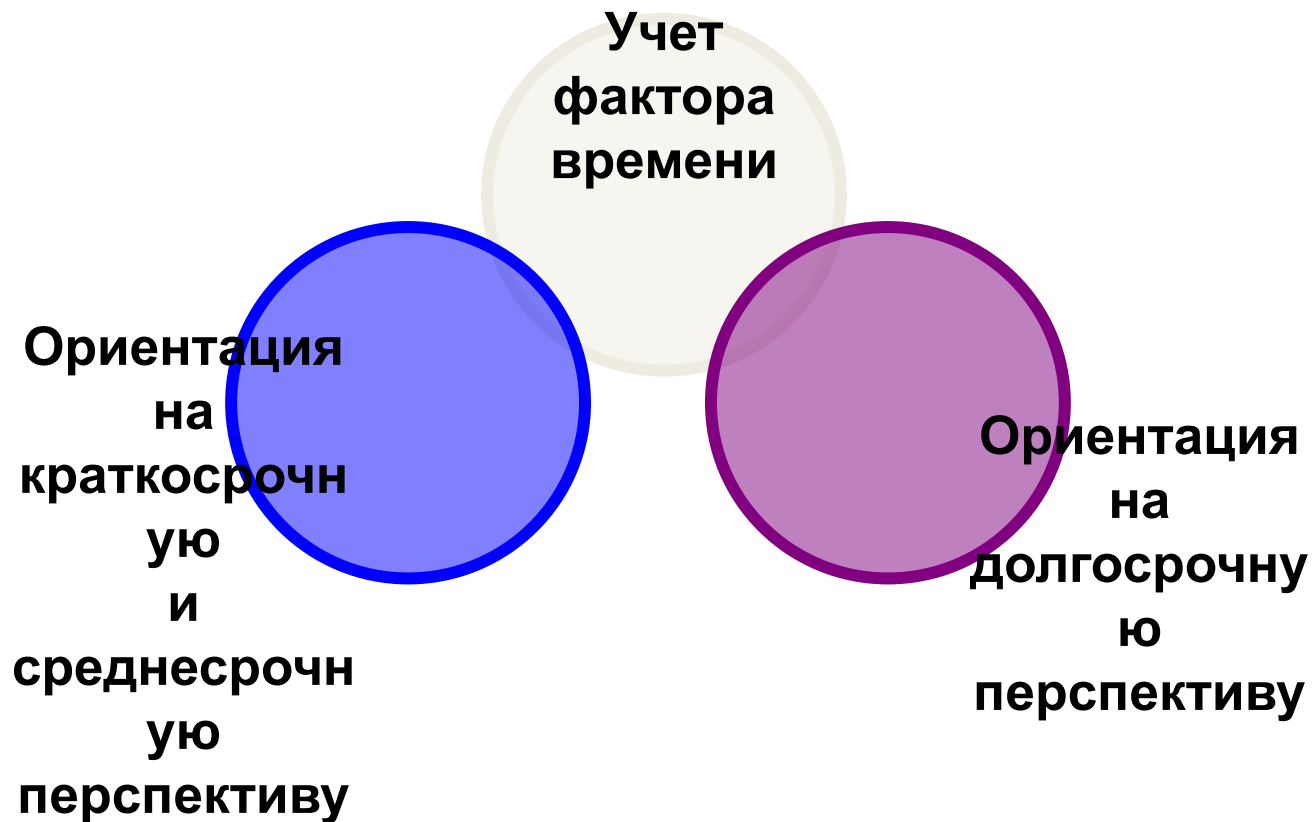
# Отличие оперативного и стратегического управления



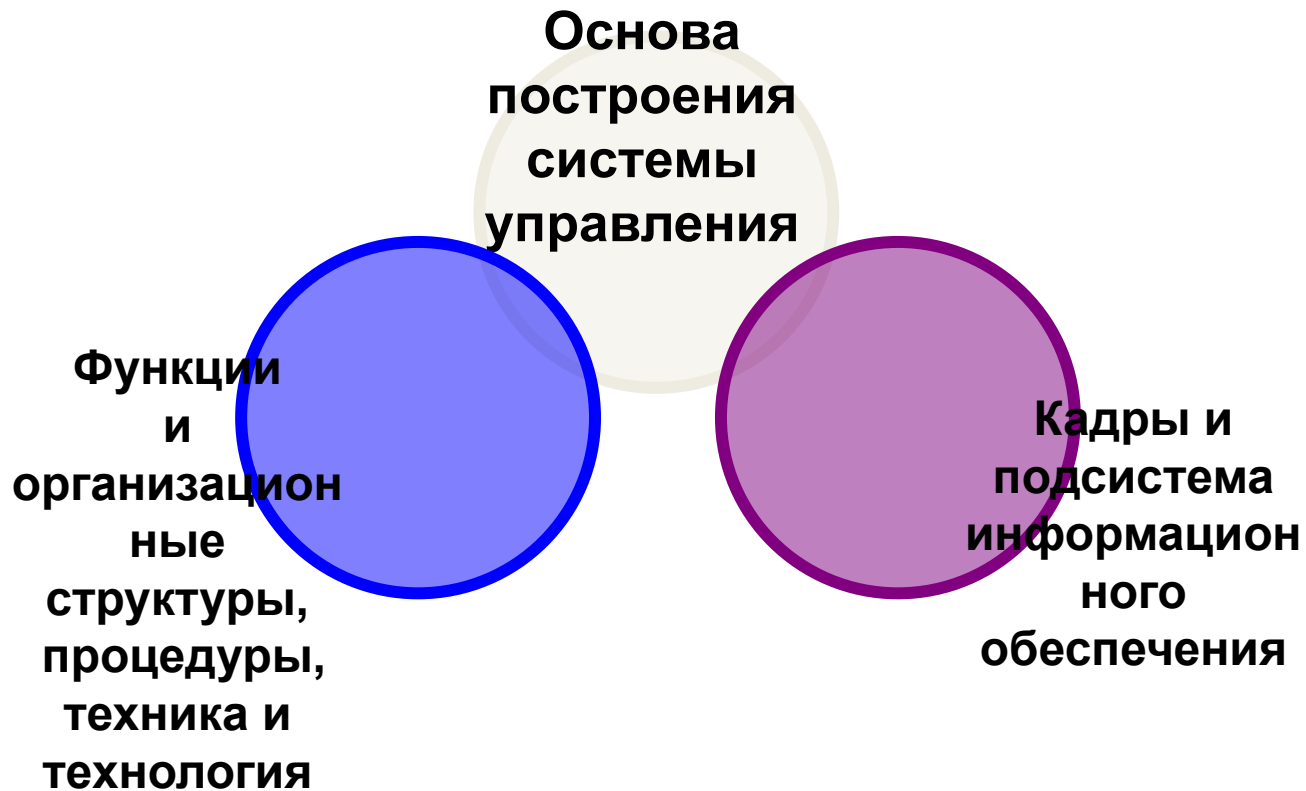
# Отличие оперативного и стратегического управления



# Отличие оперативного и стратегического управления

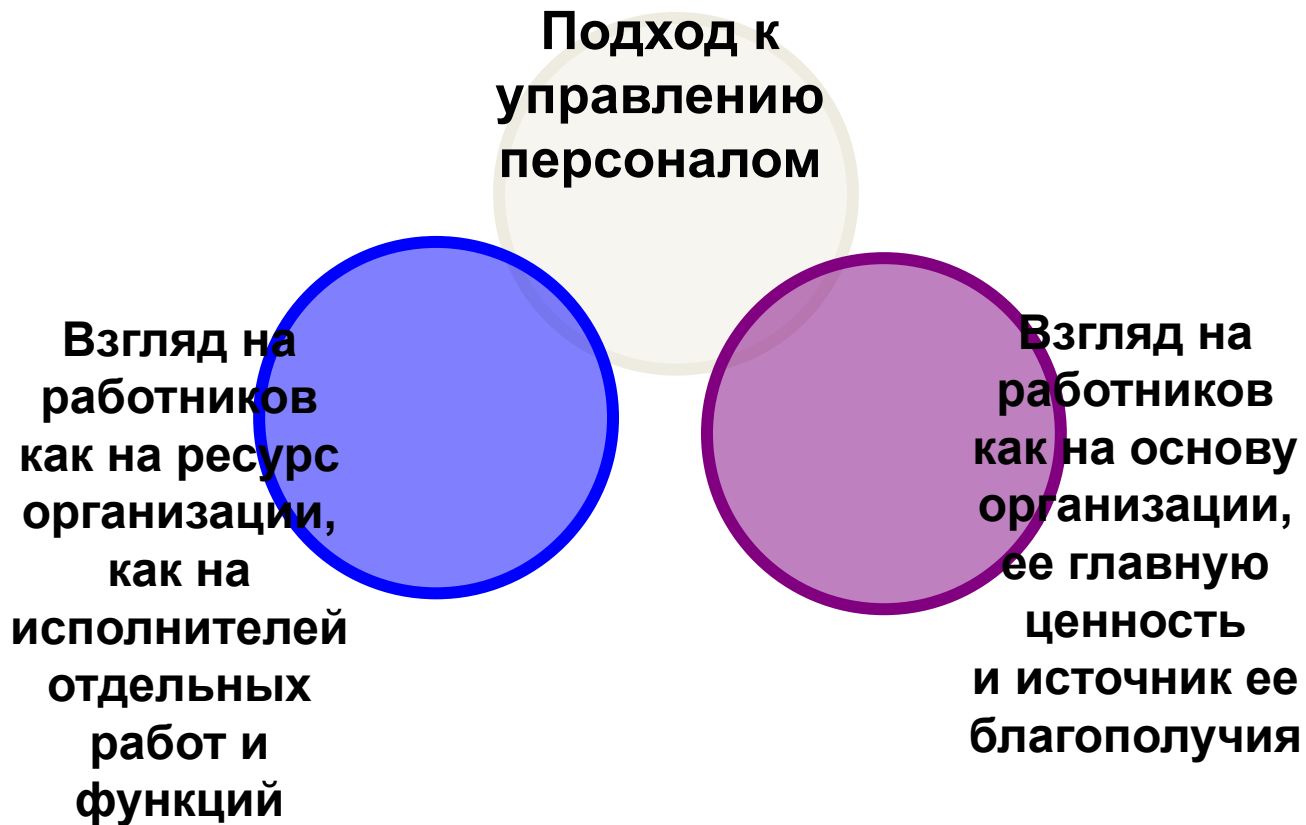


# Отличие оперативного и стратегического управления





# Отличие оперативного и стратегического управления



# Отличие оперативного и стратегического управления

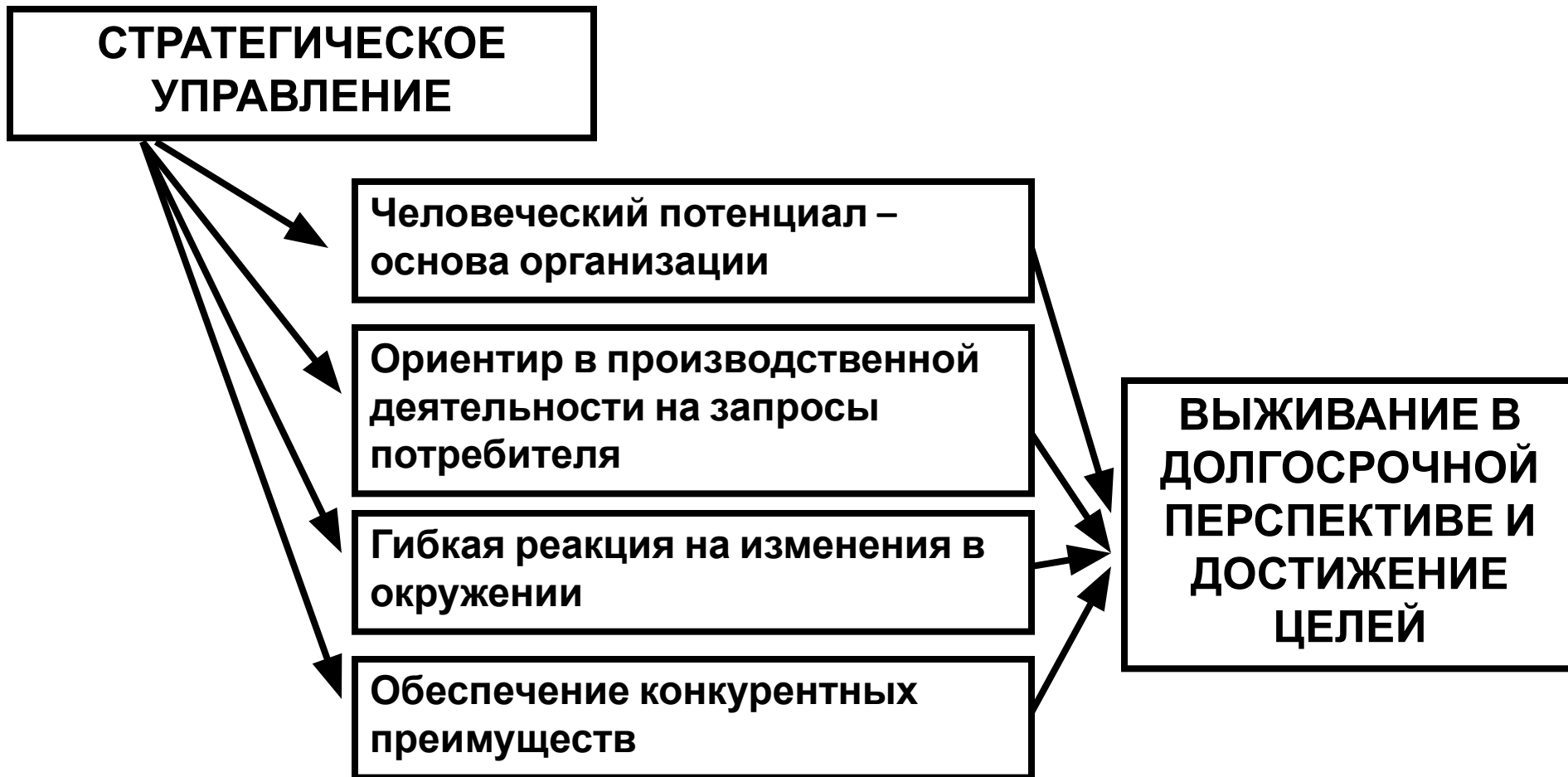
## Критерий эффективности управления



Прибыльност  
ь и  
рациональнос  
ть  
использовани  
я  
производстве  
нного  
потенциала

Своевременн  
ость  
и точность  
реакции  
организации  
на новые  
запросы  
рынка  
и изменения  
в зависимости  
от изменения  
окружения

# Сущность стратегического управления



**КОНЕЧНЫЕ ПРОДУКТЫ  
СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ**

**Ресурсы**

**Продукция  
или услуги**

**Правила  
социального  
поведения**

**Организационные  
изменения**

**Внутренняя  
структура**

**Потенциал  
организации**

**ГИБКАЯ РЕАКЦИЯ НА  
ИЗМЕНЕНИЯ В ОКРУЖЕНИИ И  
ДОСТИЖЕНИЕ ЦЕЛЕЙ**

# Конечные продукты стратегического управления

*1. Потенциал организации*, который обеспечивает достижение целей в будущем.

Со стороны «входа» этот потенциал состоит из сырьевых, финансовых и людских ресурсов, информации.

Со стороны «выхода» — из произведенной продукции и услуг, из набора правил социального поведения, следование которым помогает организации добиваться своих целей.

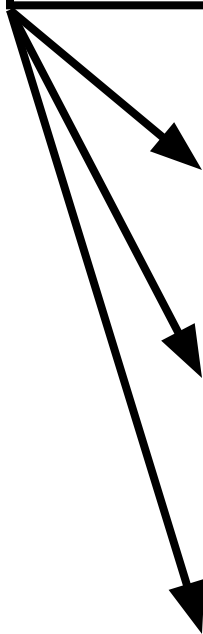
*2. Внутренняя структура и организационные изменения*, обеспечивающие чувствительность организации к переменам во внешней среде.

**ОБЪЕКТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО  
УПРАВЛЕНИЯ**

**ОРГАНИЗАЦИЯ**

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ  
ХОЗЯЙСТВЕННОЕ  
ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ**

**ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ ЗОНА  
ОРГАНИЗАЦИИ**



# Объекты стратегического управления

- 1. Организация** как открытая комплексная социально-экономическая система, представляющая собой совокупность структурных подразделений. (стратегических хозяйственных подразделений).
- 2. Стратегическое хозяйственное подразделение** — направление или ряд смежных направлений деятельности организации, самостоятельное рыночно ориентированное хозяйственное подразделение, которое может выступать полноценным конкурентом на своем сегменте рынка, имеет свой круг поставщиков, потребителей и конкурентов.
- 3. Функциональная зона организации** — сфера деятельности, организационно представленная функциональными структурными подразделениями, которые специализируются на выполнении определенных функций и обеспечивают эффективную деятельность как отдельных СХП, так и организации в целом.

## Предмет стратегического управления:

1. Проблемы, прямо связанные с генеральными целями организации.
2. Проблемы и решения, связанные с каким-либо элементом организации, если этот элемент необходим для достижения целей, но в настоящий момент отсутствует или имеется в недостаточном объеме.
3. Проблемы, связанные с неконтролируемыми внешними факторами.



**НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ  
СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ**

**УПРАВЛЕНИЕ  
СТРАТЕГИЧЕСКИМИ  
ВОЗМОЖНОСТЯМИ**

**ПОДСИСТЕМА  
ПЛАНИРОВАНИЯ  
СТРАТЕГИИ**

**ПОДСИСТЕМА  
РЕАЛИЗАЦИИ  
СТРАТЕГИИ**

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ  
УПРАВЛЕНИЕ В  
РЕАЛЬНОМ  
МАСШТАБЕ ВРЕМЕНИ**

**УТОЧНЕНИЕ  
СТРАТЕГИИ**

**РЕШЕНИЕ  
СТРАТЕГИЧЕСКИХ  
ЗАДАЧ**

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ  
ПЛАНИРОВАНИЕ**

**ПРИРОСТНОЕ ПОВЕДЕНИЕ  
ОРГАНИЗАЦИИ**

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ  
МЕНЕДЖМЕНТ**

**ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЕ  
ПОВЕДЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Оптимизация прибыльности**

**ЦЕЛЬ**

**Оптимизация потенциала  
прибыльности**

**По окружающей среде  
По внутренним  
возможностям**

**ОГРАНИЧЕНИЯ**

**Способность изменять  
окружающую среду  
организации  
Способность воспринимать  
различные способы  
поведения**

**Поощрение за стабильность,  
эффективность**

**СИСТЕМА  
ПООЩРЕНИЙ**

**Поощрение за творчество,  
инициативу**

**Внутренняя: деятельность  
Внешняя: долгосрочный  
объем возможностей**

**ИНФОРМАЦИЯ**

**Внутренняя: возможности  
Внешняя: глобальный объем  
возможностей**

**Повторяющаяся**

**ПРОБЛЕМА**

**Новая**

**Популярность, единство  
подходов**

**СТИЛЬ  
РУКОВОДСТВА**

**Рискованные действия,  
вдохновение людей на  
изменения**

# Отличия стратегического менеджмента от стратегического планирования:

**Уменьшение информационного наполнения системы управления**

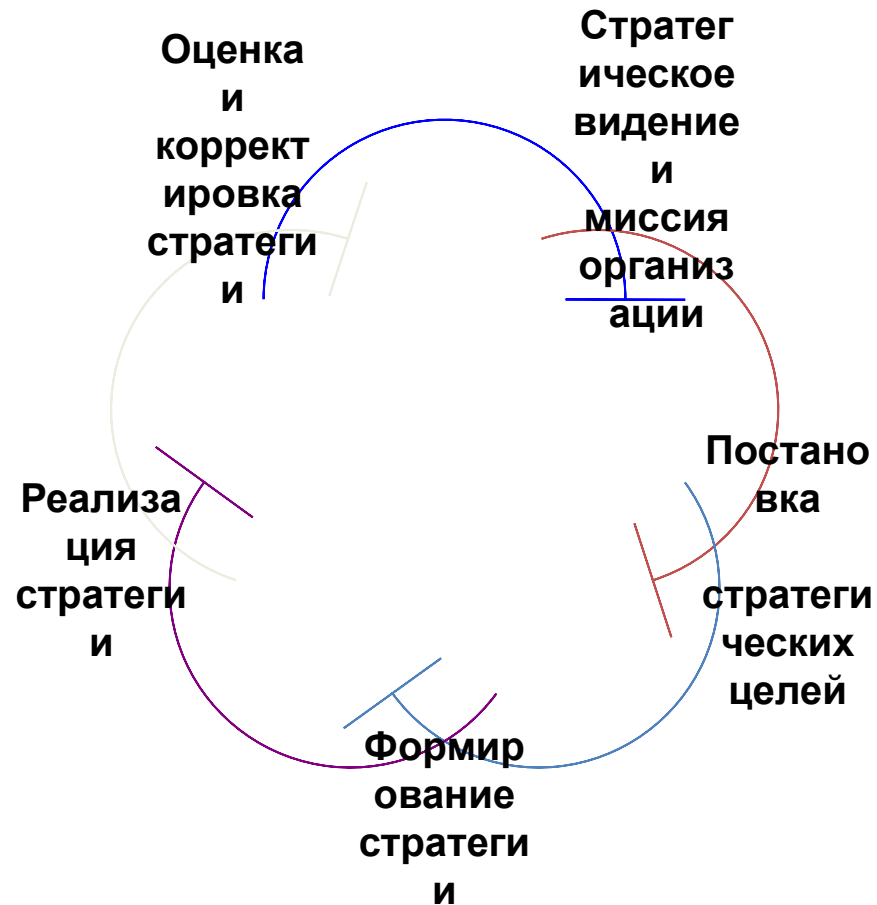
**Быстрая реакция на изменения внешней среды внутри плановых периодов**

**Двойственная реакция на внешние изменения –  
долговременная через стратегические планы и оперативная  
вне планового цикла**

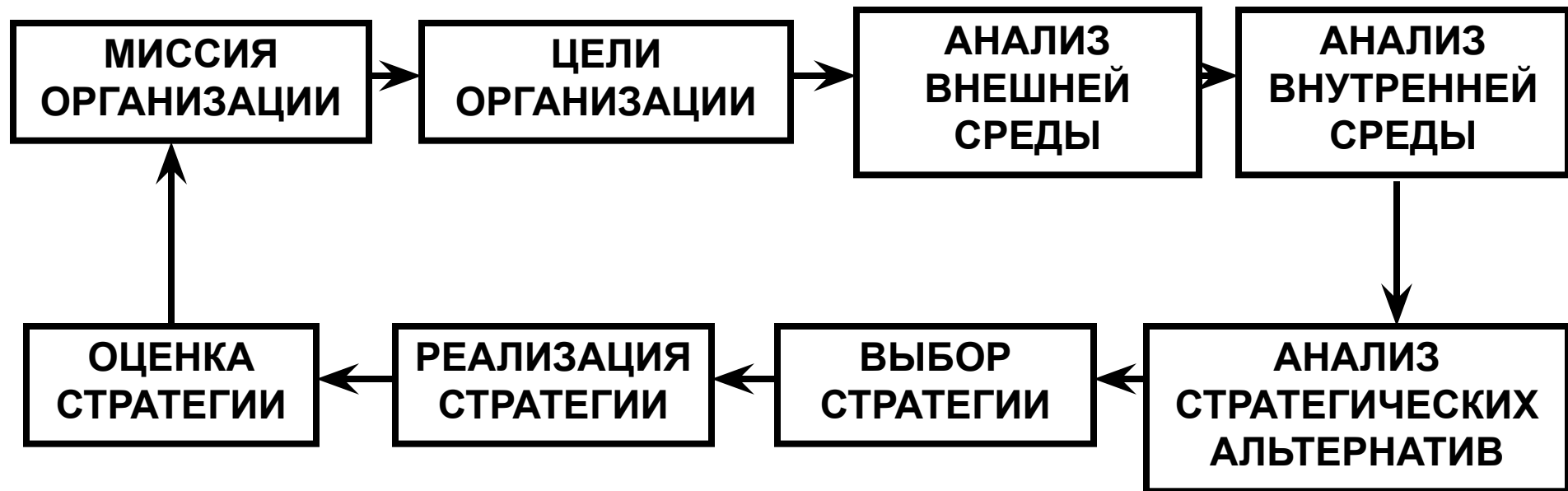
**Используются адаптивные стратегические действия и  
стратегии изменения внешнего окружения**

**Система стратегического менеджмента включает  
бюджетирование, долгосрочное планирование, стратегическое  
планирование**

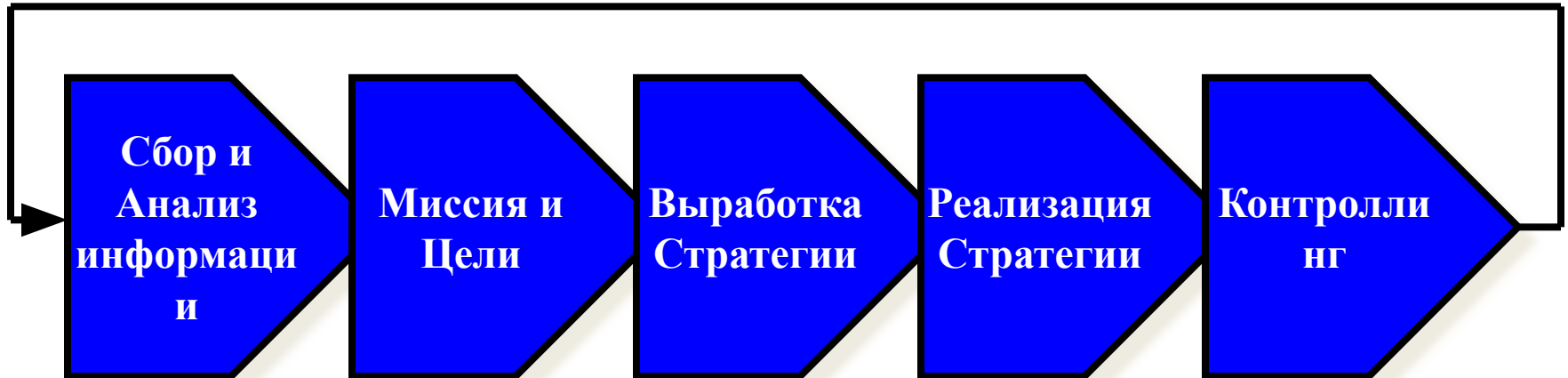
# Пять задач стратегического менеджмента по Томпсону и Стрикленду



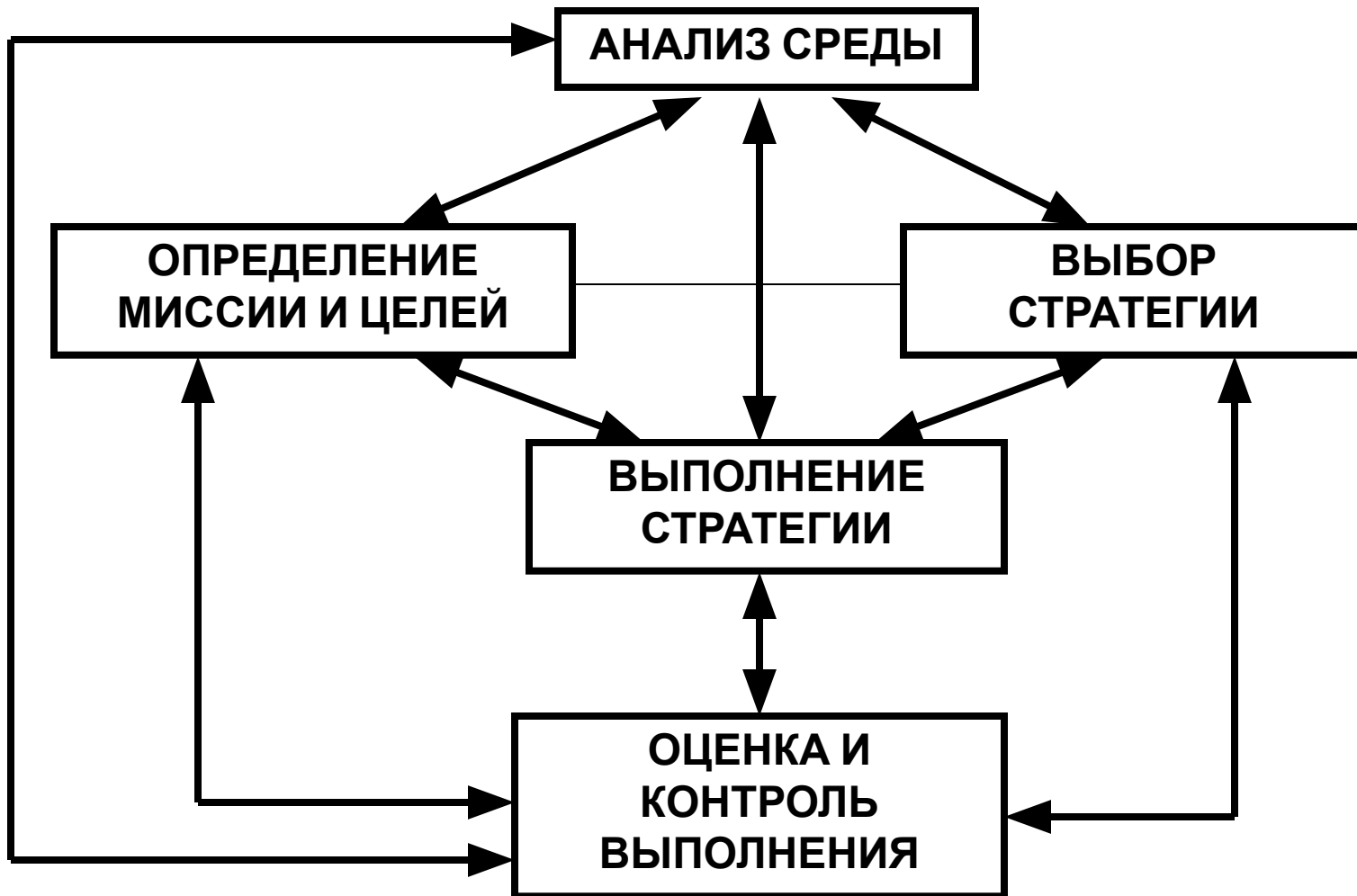
# Процесс формирования стратегии по М.Мескону



# Классическая структурная схема стратегического управления:

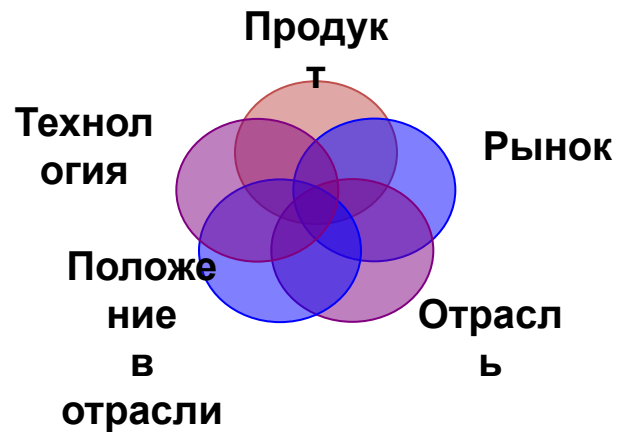


# Структура стратегического управления – Виханский О.С



# Базовые стратегии бизнеса

- Стратегия концентрированного роста
- Стратегия интегрированного роста
- Стратегия диверсифицированного роста
- Стратегия сокращения





# Стратегии концентрированного роста

- Используются организацией на стадии роста
- Связаны с изменением продукта и (или) рынка и не затрагивают три других элемента.
- Организация пытается улучшить свой продукт или начать производить новый, не меняя при этом отрасли.
- Организация ведет поиск возможностей улучшения своего положения на существующем рынке либо же перехода на новый рынок.

# Матрица Ансоффа (стратегии развития)

|                    |   |   |
|--------------------|---|---|
| Имеющиеся продукты | <b>Расширение присутствия на имеющихся рынках (развитие деятельности)</b> | <b>Развитие новых рынков (рыночная экспансия)</b> |
| Новые продукты     | <b>Развитие продукта (продуктовая экспансия)</b>                          | <b>Диверсификация</b>                             |
|                    | <b>Имеющиеся рынки</b>  | <b>Новые рынки</b>                                |

# Стратегия расширения присутствия на освоенных рынках

- может быть весьма успешной, когда организация имеет технологические или производственные преимущества, которые позволяют увеличивать рыночную долю за счет конкурентов.
- являются высокозатратными, так как, помимо вложений в технологию и производство, сопровождаются использованием относительно низких, по сравнению с конкурентами, цен.
- требует значительных маркетинговых усилий.

# Продуктовая экспансия

- предполагает разработку, производство и сбыт новых продуктов на освоенных рынках.
- предполагает наличие развитой научно-исследовательской и конструкторской базы и персонала, мотивированного на поиск и освоение новых идей.
- может закончиться неудачей, если конкурент может легко скопировать продукт, сэкономив на НИОКР, производстве и сбыте.

# Рыночная экспансия

- предполагает поиск новых рынков для сбыта освоенных продуктов
- подразумевает большие инвестирования в новые рынки
- носит достаточно агрессивный характер и предполагает высокий накал конкурентной борьбы.

# Стратегии интегрированного роста

- связаны с расширением организации путем добавления новых структур
- используется тогда, когда организация находится в сильном бизнесе, не может осуществлять стратегии концентрированного роста и в то же время интегрированный рост не противоречит ее долгосрочным целям.
- организация может осуществлять интегрированный рост как путем приобретения собственности, так и путем расширения изнутри.

# Стратегия обратной вертикальной интеграции

- рост фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над поставщиками.
- организация может либо создавать дочерние структуры, осуществляющие снабжение, либо же приобретать компании, уже осуществляющие снабжение.
- уменьшается зависимость от колебания цен на комплектующие и запросов поставщиков.
- поставки как центр расходов для фирмы могут превратиться в центр доходов;

# Стратегия прямой интеграции

- рост организации за счет приобретения либо же усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечным потребителем, а именно системами распределения и продажи.
- выгодны, когда посреднические услуги очень расширяются или же когда организация не может найти посредников с качественным уровнем работы.



# Стратегии диверсифицированного роста

- насыщение рынка;
- сокращение спроса на продукт;
- стремление прибыльно вложить свободные средства в другие сферы бизнеса;
- поиск синергического эффекта;
- ограничения антимонопольного регулирования;
- могут быть сокращены потери от налогов;
- может быть облегчен выход на мировые рынки;
- использование кадрового потенциала.

# Стратегия концентрической диверсификации

- Поиск возможностей, заключенных в существующем бизнесе (синергический эффект) – освоенный рынок, технология, маркетинг;
- Продукты могут быть ориентированы на другого потребителя.

# Стратегия горизонтальной диверсификации

- Новая технология
- Ориентир на потребителя основного продукта (сопутствующий товар)

# Стратегия конгломеративной диверсификации

- производство новых продуктов, технологически не связанных с производимыми;
- ориентир на новые рынки.

# Стратегии сокращения

|  |   |  |
|--|---|--|
| Имеющиеся<br>продукты                    | Сбор урожая                               | Сокращение<br>рыночного<br>присутствия |
| Продукты,<br>снимаемые с<br>производства | Сокращение<br>продуктовой<br>номенклатуры | Сворачивание<br>бизнеса                |
|  | Имеющиеся<br>рынки                        | Покидаемые<br>рынки                    |

# Стратегия сбора урожая

- организация уменьшает свою деятельность как с точки зрения продуктов, так и рынков;
- организация уменьшает инвестирования во все элементы комплекса маркетинга и стремится максимизировать прибыль или минимизировать издержки даже при уменьшении объема продаж;
- часто используется при переходе на новую модель относительно заменяемой модели.

# Стратегия сокращения рыночного присутствия

- организация не меняет номенклатуру выпускаемой продукции, но покидает некоторые рынки;
- организация не выдерживает конкуренции (изменилось законодательство, меняется профиль организации и т. п.).

# Стратегия сокращения продуктовой номенклатуры

- организация остается на традиционных рынках, но сокращает номенклатуру поставляемых туда продуктов;
- обусловлена низкой конкурентоспособностью определенного продукта на конкретном рынке.



# Стратегия сворачивания бизнеса

- заключается в прекращении поставок на какой-то рынок всех продуктов организации;
- путем прекращения всех операций;
- путем продажи своего «места» на рынке другой организации.

# Комбинированная стратегия

- одновременная реализация нескольких стратегий (характерно для многоотраслевых компаний);
- организация может проводить и определенную последовательность в реализации стратегий.