

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.

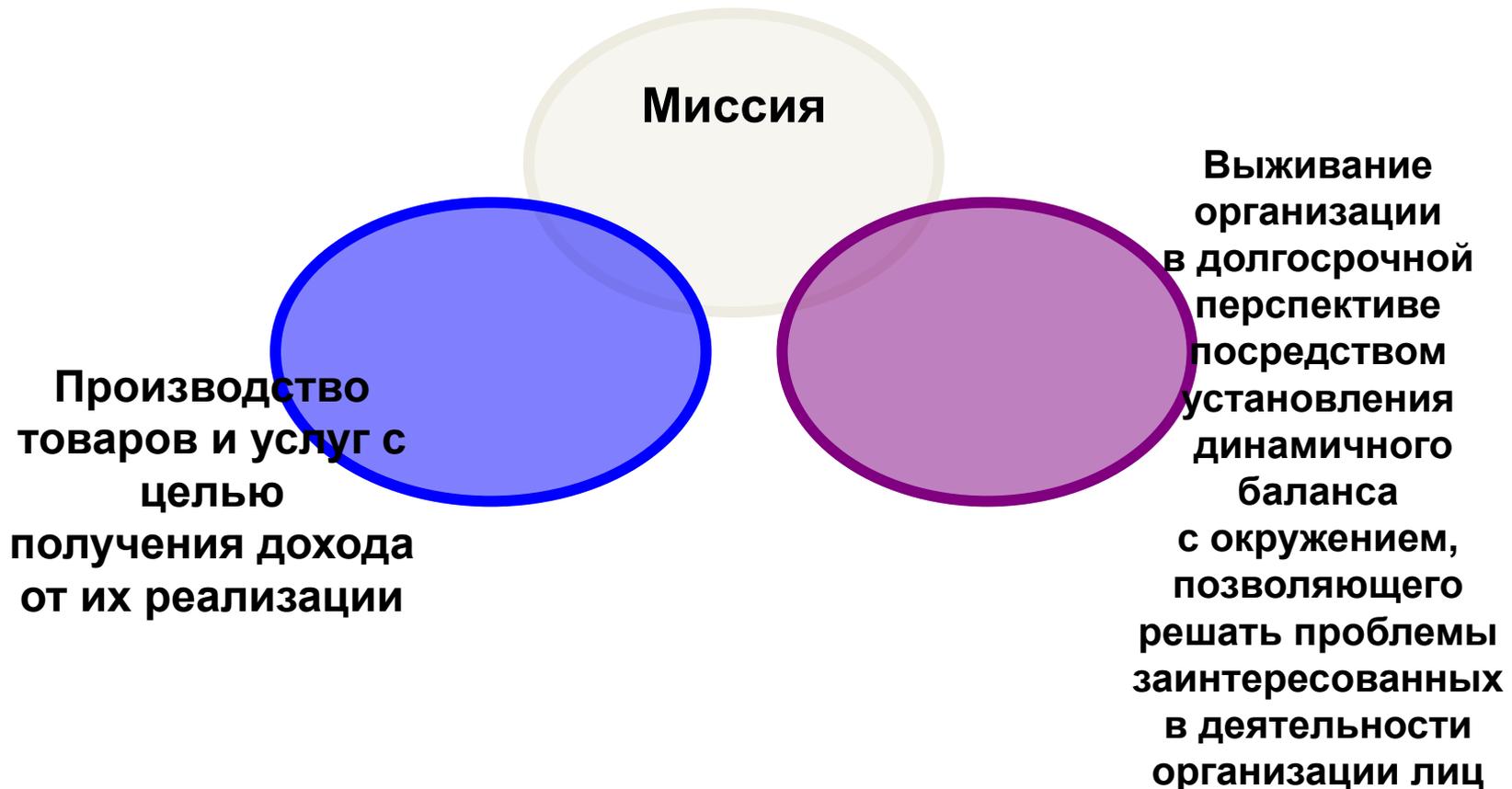
«Набор действий и подходов по достижению заданных показателей деятельности»

А. Томпсон, 1995 г.

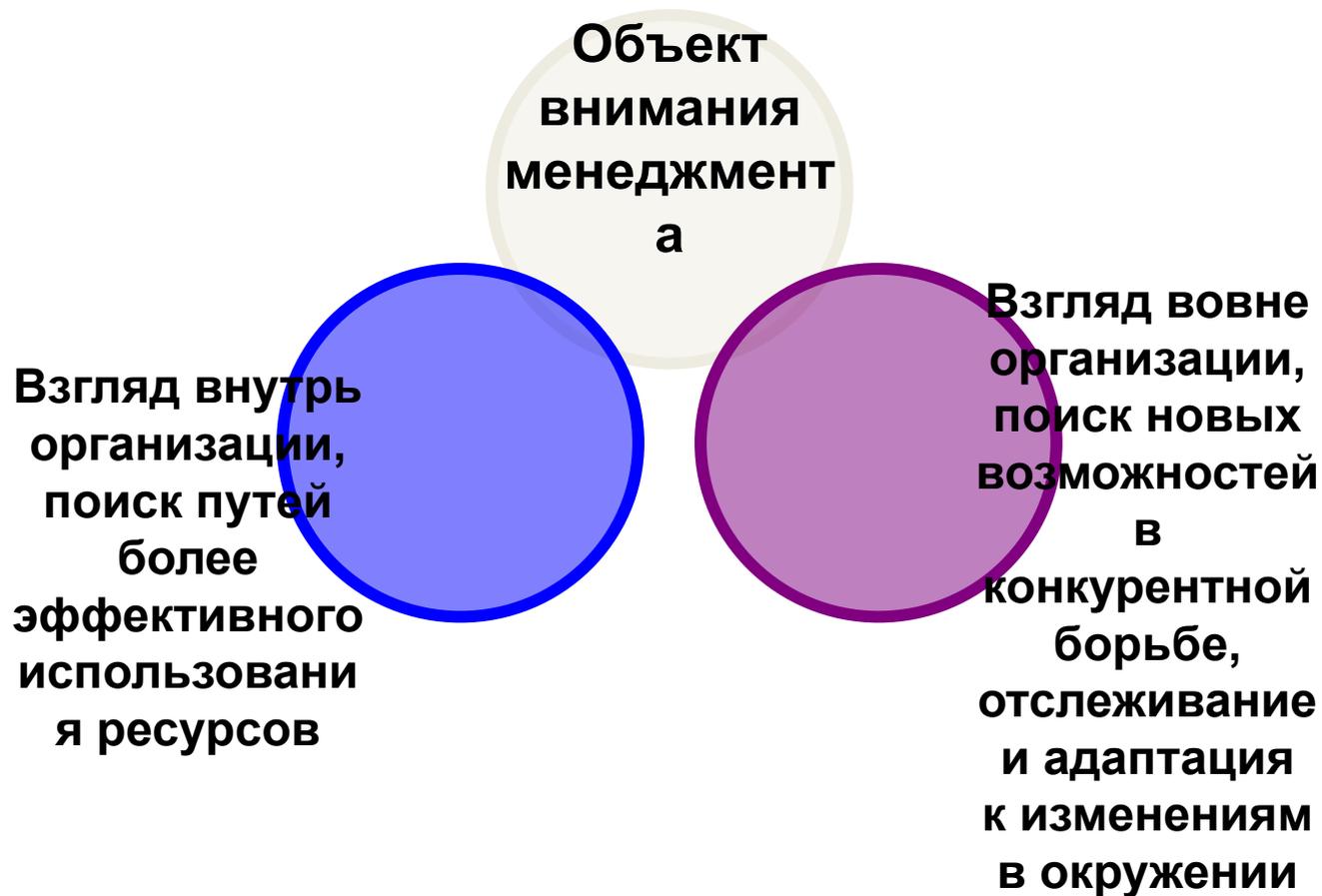
Стратегия организации

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

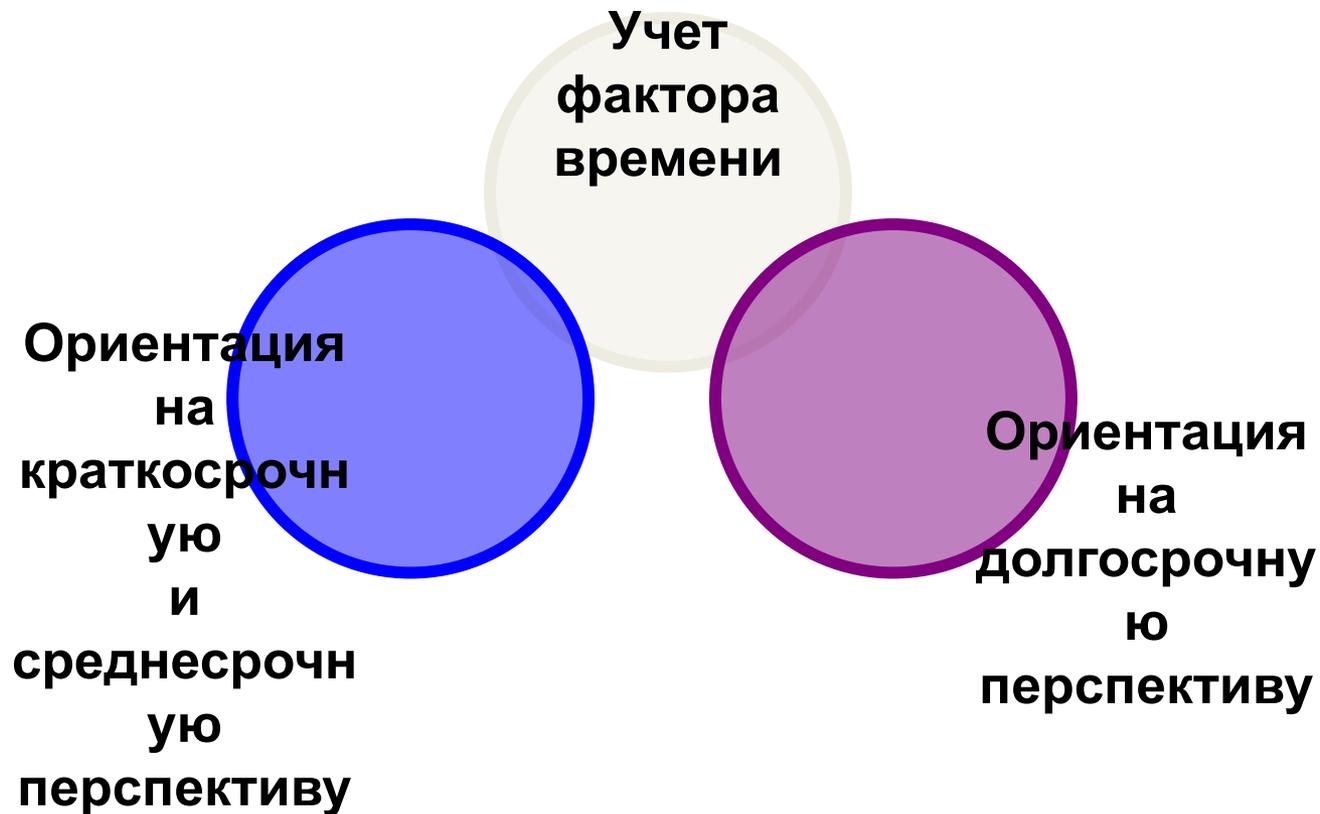
Отличие оперативного и стратегического управления



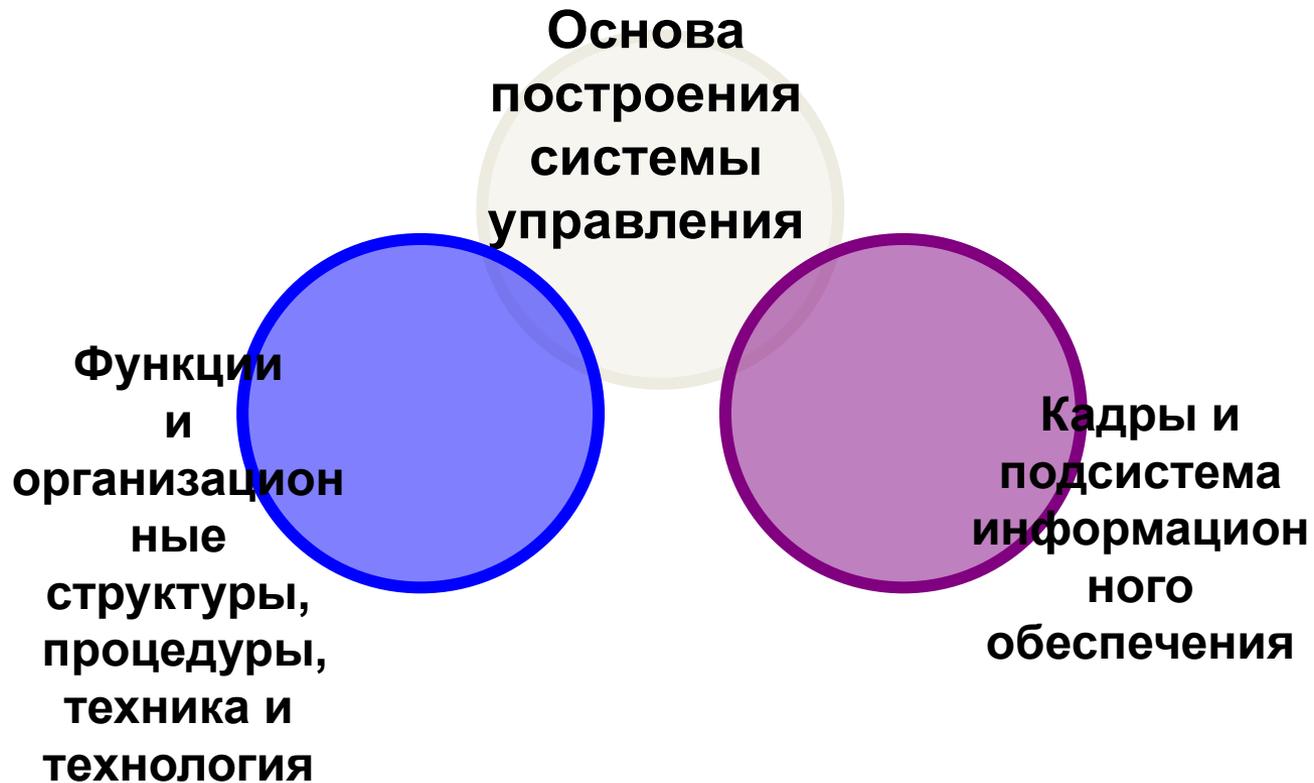
Отличие оперативного и стратегического управления



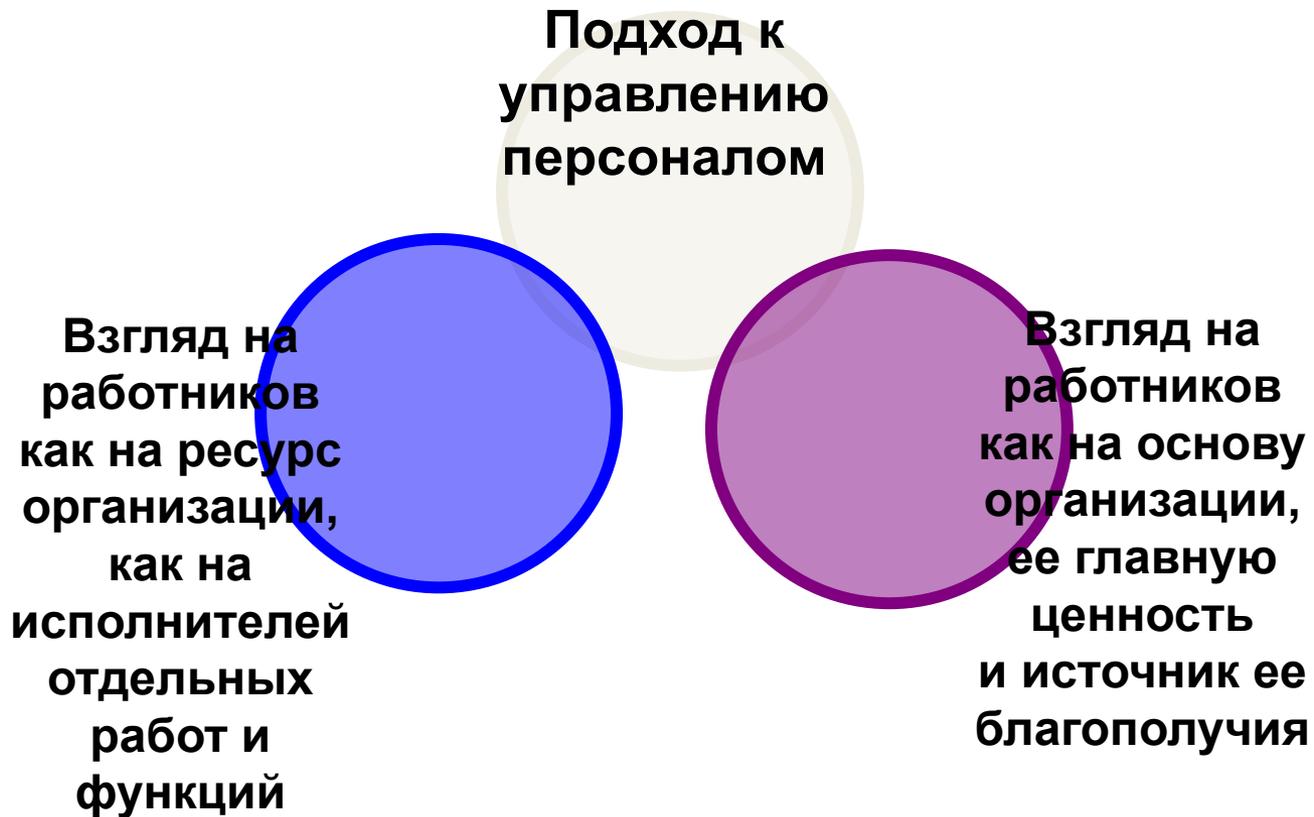
Отличие оперативного и стратегического управления



Отличие оперативного и стратегического управления



Отличие оперативного и стратегического управления



Отличие оперативного и стратегического управления

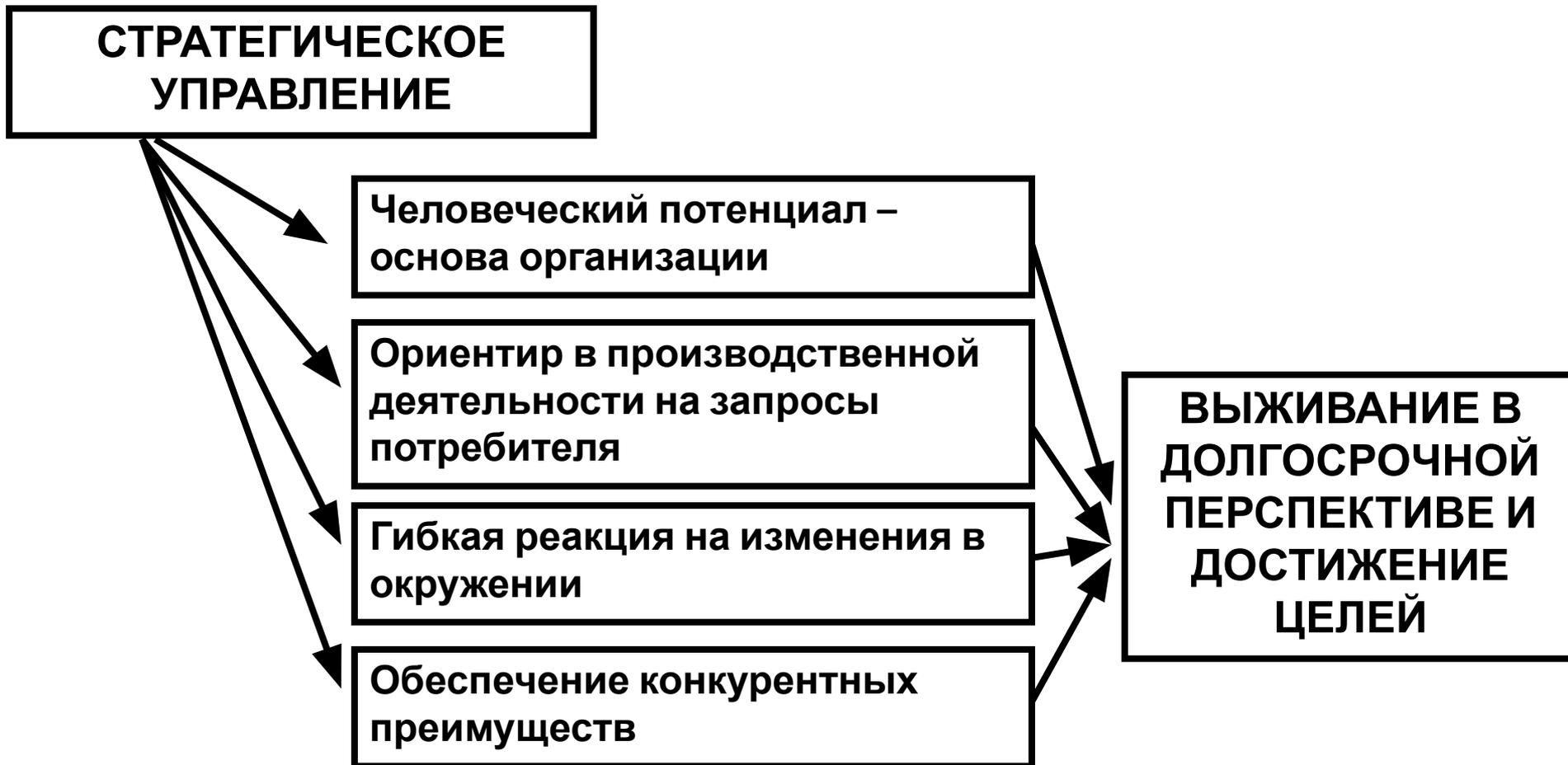
Критерий эффективности управления



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.

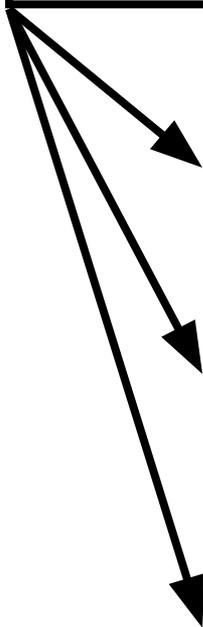
2. Внутренняя структура и организационные изменения, обеспечивающие чувствительность организации к переменам во внешней среде.

**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

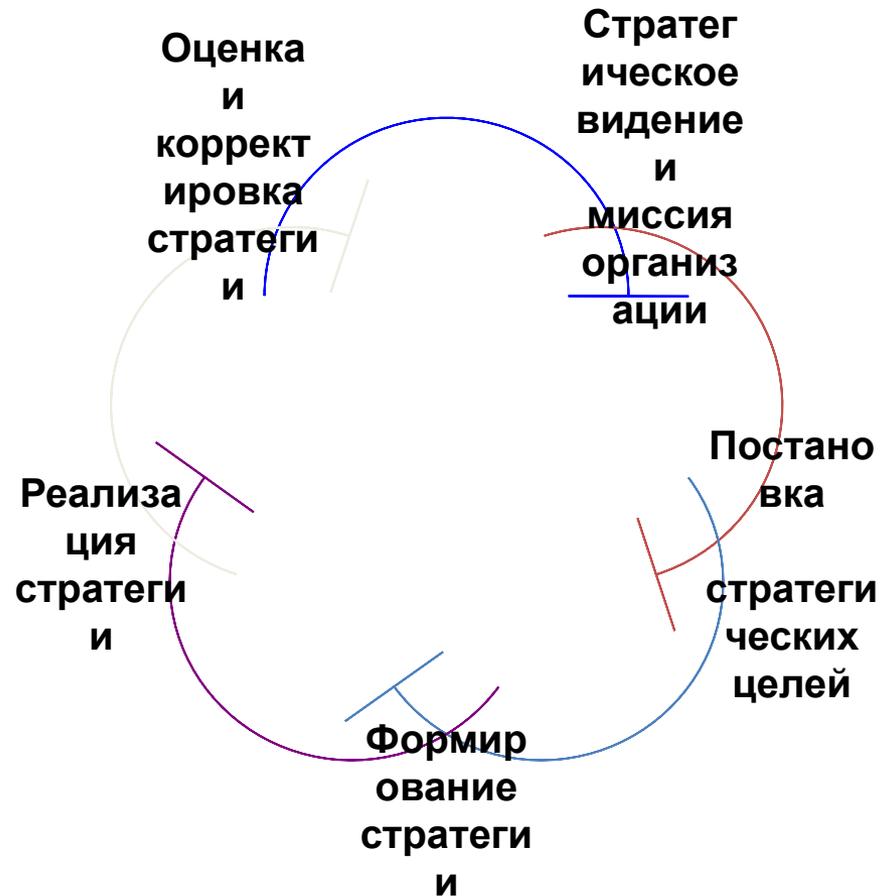
Быстрая реакция на изменения внешней среды внутри плановых периодов

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

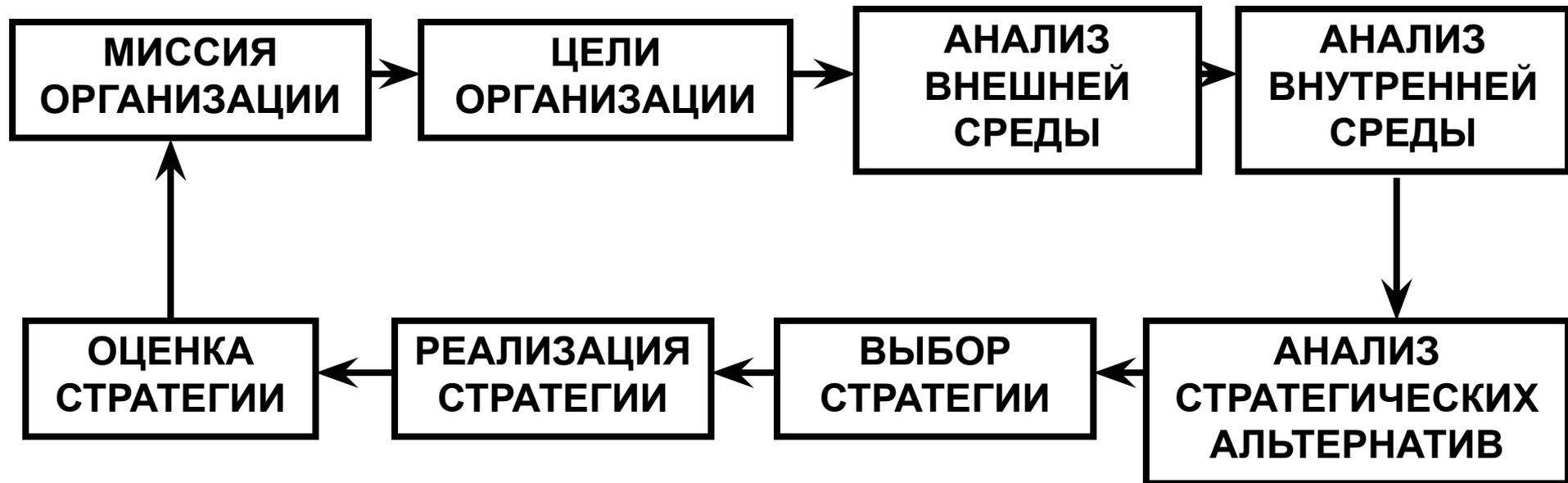
**Используются адаптивные стратегические действия и
стратегии изменения внешнего окружения**

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

Пять задач стратегического менеджмента по Томпсону и Стрикленду



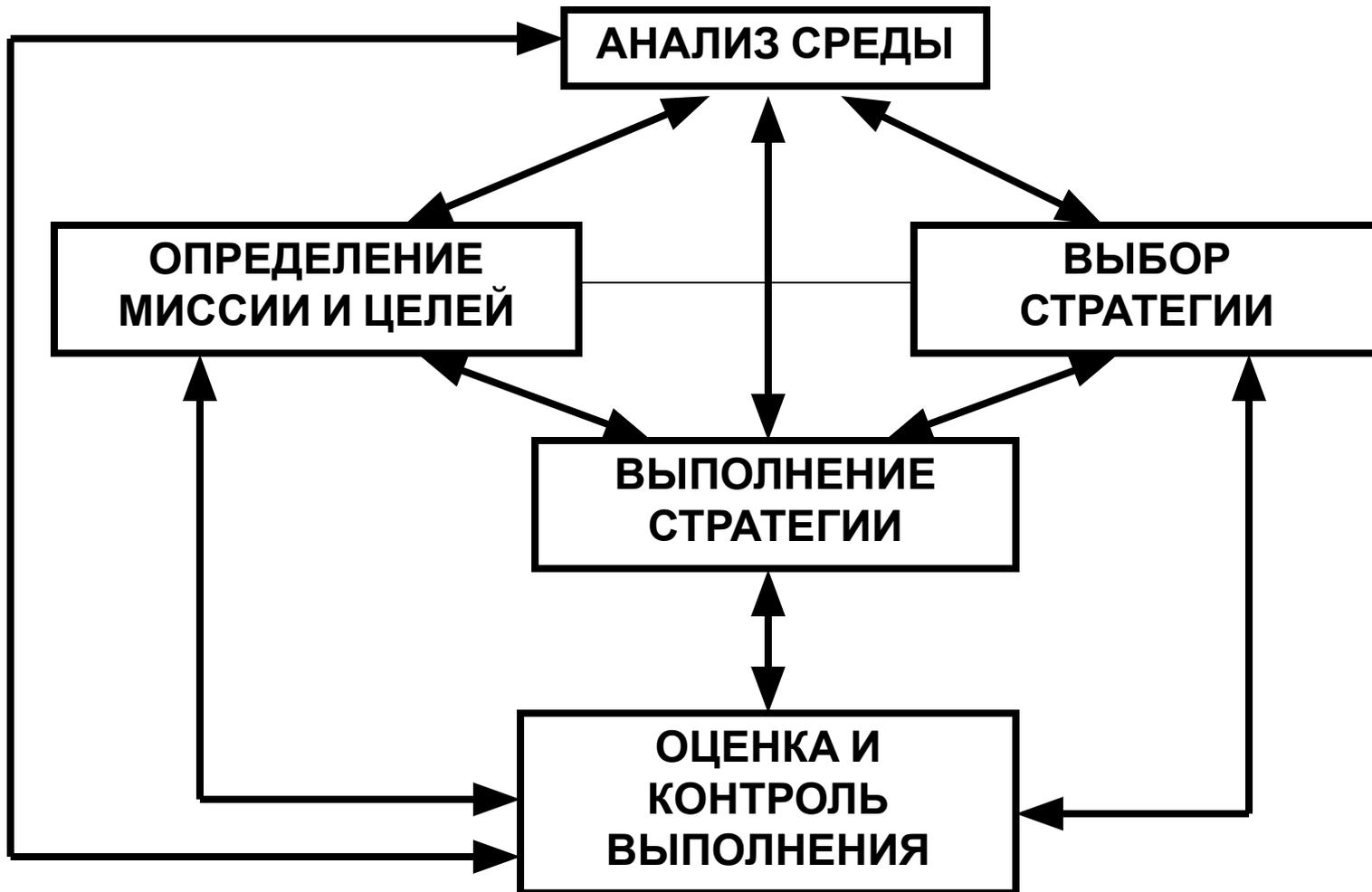
Процесс формирования стратегии по М.Мескону



Классическая структурная схема стратегического управления:

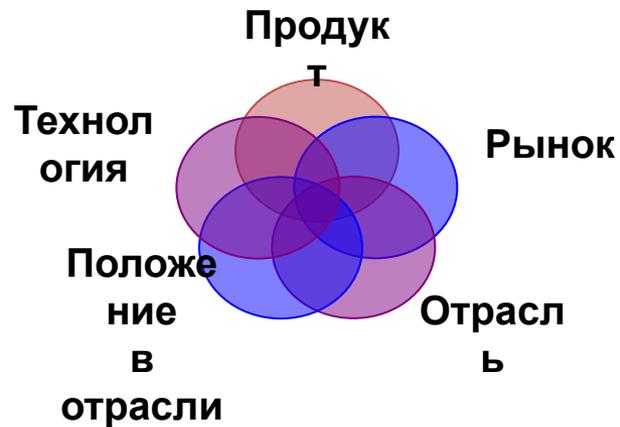


Структура стратегического управления – Виханский О.С



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	Расширение присутствия на имеющихся рынках (развитие деятельности)	Развитие новых рынков (рыночная экспансия)
Новые продукты	Развитие продукта (продуктовая экспансия)	Диверсификация
	Имеющиеся рынки	Новые рынки

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 продукты	Сбор урожая	Сокращение рыночного присутствия
Продукты, снимаемые с производства	Сокращение продуктовой номенклатуры	Сворачивание бизнеса
	Имеющиеся рынки	Покидаемые 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.