

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ОРЕНБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ  
ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1.Б.15 Стратегический менеджмент**

**Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент**

**Профиль образовательной программы Маркетинг**

**Форма обучения очная**

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>1</b>	<b>Конспект лекций</b>	<b>3</b>
<b>1.1</b>	<b>Лекция 1 (Л-1) Сущность стратегического управления и его общая характеристика</b>	<b>3</b>
<b>1.2</b>	<b>Лекция 2 (Л-2) Типы стратегий</b>	<b>5</b>
<b>1.3</b>	<b>Лекция 3, 4 (Л-3, Л-4) Разработка стратегии организации</b>	<b>8</b>
<b>1.4</b>	<b>Лекция 5, 6 (Л-5, Л-6) Планирование как процесс стратегического управления</b>	<b>11</b>
<b>1.5</b>	<b>Лекция 7 (Л-7) Реализация стратегии организации</b>	<b>13</b>
<b>1.6</b>	<b>Лекция 8 (Л-8) Маркетинговая стратегия фирмы</b>	<b>15</b>
<b>1.7</b>	<b>Лекция 9, 10 (Л-9, Л-10) Общие конкурентные стратегии и их преимущества</b>	<b>17</b>
<b>1.8</b>	<b>Лекция 11 (Л-11) Стратегии диверсифицированной компании</b>	<b>18</b>
<b>1.9</b>	<b>Лекция 12 (Л-12) Стратегия управления качеством работы организации и качеством продукции</b>	<b>21</b>
<b>1.10</b>	<b>Лекция 13 (Л-13) Стратегия управления качеством продукта</b>	<b>23</b>
<b>1.11</b>	<b>Лекция 14 (Л-14) Анализ отрасли и конкуренции в ней</b>	<b>25</b>
<b>1.12</b>	<b>Лекция 15 (Л-15) Анализ текущего состояния компании</b>	<b>27</b>
<b>1.13</b>	<b>Лекция 16 (Л-16) Финансовые методы анализа стратегий</b>	<b>29</b>
<b>1.14</b>	<b>Лекция 17 (Л-17) Методы определения качества стратегий</b>	<b>33</b>
<b>1.15</b>	<b>Лекция 18 (Л-18) Динамика показателей стратегии и их прогноз</b>	<b>36</b>
<b>2</b>	<b>Методические указания по проведению практических занятий</b>	<b>40</b>
<b>2.1</b>	<b>Практическое занятие (ПЗ-1) Сущность стратегического управления и его общая характеристика.</b>	<b>40</b>
<b>2.2</b>	<b>Практическое занятие 2 (ПЗ-2) Типы стратегий</b>	<b>40</b>
<b>2.3</b>	<b>Практическое занятие 3, 4 (ПЗ-3, ПЗ-4) Разработка стратегии организации</b>	<b>40</b>
<b>2.4</b>	<b>Практическое занятие 5, 6 (ПЗ-5, ПЗ-6) Планирование как процесс стратегического управления</b>	<b>41</b>
<b>2.5</b>	<b>Практическое занятие 7 (ПЗ-7) Реализация стратегии организации</b>	<b>41</b>
<b>2.6</b>	<b>Практическое занятие 8 (ПЗ-8) Маркетинговая стратегия фирмы</b>	<b>42</b>
<b>2.7</b>	<b>Практическое занятие 9, 10 (ПЗ-9, ПЗ-10) Общие конкурентные стратегии и их преимущества</b>	<b>42</b>
<b>2.8</b>	<b>Практическое занятие 11 (ПЗ-11) Стратегии диверсифицированной компании</b>	<b>42</b>
<b>2.9</b>	<b>Практическое занятие 12 (ПЗ-12) Стратегия управления качеством работы организации и качеством продукции</b>	<b>43</b>
<b>2.10</b>	<b>Практическое занятие 13 (ПЗ-13) Стратегия управления качеством продукта</b>	<b>43</b>
<b>2.11</b>	<b>Практическое занятие 14 (ПЗ-14) Анализ отрасли и конкуренции в ней</b>	<b>44</b>
<b>2.12</b>	<b>Практическое занятие 15 (ПЗ-15) Анализ текущего состояния компании</b>	<b>44</b>
<b>2.13</b>	<b>Практическое занятие 16 (ПЗ-16) Финансовые методы анализа стратегий</b>	<b>44</b>
<b>2.14</b>	<b>Практическое занятие 17 (ПЗ-17) Методы определения качества стратегий</b>	<b>45</b>
<b>2.15</b>	<b>Практическое занятие 18 (ПЗ-18) Динамика показателей стратегии и их прогноз</b>	<b>45</b>

# 1. КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

## 1.1 Лекция 1 (2 часа)

**Тема: «Сущность стратегического управления и его общая характеристика»**

### 1.1.1 Вопросы лекции:

1. Тенденции развития современного менеджмента.
2. Сущность и понятие «стратегический менеджмент».
3. Процесс и особенности стратегического менеджмента.

### 1.1.2. Краткое содержание вопросов

#### 1. Тенденции развития современного менеджмента

В настоящее время продолжает развиваться как практика, так и теория менеджмента. При этом изменения в практике менеджмента приводят к соответствующему развитию теории. Например, гуманизация менеджмента, как все большая переадресация внимания от технологического управления к управлению человеческим поведением в организациях, повлекла смещение интересов теоретиков с вопросов классической теории менеджмента к вопросам поведенческого характера. В то же время развитие теории в свою очередь оказывает влияние на практику менеджмента. В настоящее время можно выделить следующие тенденции развития современного менеджмента: бурное развитие получает культура организации; стратегическое управление и стратегическое планирование находят свое применение во все более широком спектре специальных приложений; методы и технологии современного менеджмента, отработанные в коммерческих организациях, распространяются на некоммерческие сферы, включая государственный сектор; формируются и развиваются новые специальные виды менеджмента.

Коротко остановимся на этих тенденциях.

Культура организации сейчас все больше рассматривается как важный фактор прибыли и конкурентоспособности коммерческой организации, как фактор успеха, эффективности деятельности, а подчас и выживаемости некоммерческой организации.

Стратегическое управление и стратегическое планирование находят свое применение во все большем числе конкретных управленческих ситуаций.

Еще одной тенденцией развития менеджмента сегодня стало распространение концепций, методов и моделей управления, доказавших свою эффективность в коммерческих организациях, на некоммерческие организации.

Развиваются разнообразные специальные виды менеджмента: муниципальный менеджмент, риск-менеджмент, университетский менеджмент, менеджмент уборки мусора, финансовый менеджмент, инвестиционный менеджмент, инновационный менеджмент, реинжиниринг бизнеса, кризисное управление и пр. По всем этим видам специального менеджмента написаны отдельные учебные пособия.

## 2. Сущность и понятие «стратегический менеджмент».

Традиционно стратегия понималась лишь как результат планирования, как нечто зафиксированное и устоявшееся. **Стратегия** - это одновременно перспектива развития и образец, модель реагирования на изменения внешней среды, в рамках которой действует данная организация.

Новое понимание стратегии обусловлено высокой степенью изменчивости современного мира - будущее непредсказуемо, определенности нет ни в чем, нет достоверных прогнозов, цели подвижны так же, как и внешние условия.

Процесс стратегического менеджмента может быть описан как логический, систематический подход для создания главных решений в организации. Однако интуиция также полезна для принятия решений в ситуациях большой неопределенности или риска. Альберт Эйнштейн подтверждал важность интуиции, когда говорил: "Я верю в интуицию и вдохновение. Воображение более важно, чем знание, потому что знание ограничено, а воображение охватывает целый мир". Таким образом, выбор интуитивного или аналити-

ческого подхода к разработке стратегии - это не выбор типа "или - или". Аналитическое размышление и интуиция должны дополнять друг друга.

Стратегический план не является чисто административным документом. Это скорее договор общественного согласия, в соответствии с которым все заинтересованные лица - руководство, собственники, работники, клиенты, общественность - принимают на себя определенные обязательства. Стратегический план - это не столько директива, сколько свод согласованных правил и требований к персоналу предприятия, это договоренность о конкретных мерах, имеющих стратегическую важность для развития организации, которые необходимо предпринять. Процесс стратегического планирования направлен не только на поиск приоритетных направлений развития организации, но и на поиск определенного консенсуса, на вовлечение в принятие решений - а значит, и в их реализацию - широкого круга работников организации. Таким образом, по сути речь идет о механизме стратегического партнерства как внутри, так и за пределами организации, т.е. о механизме поиска стратегических ориентиров и обеспечения согласованных действий по их достижению. Он разрабатывается и реализуется всеми участниками, влияющими на развитие организации, с учетом их интересов и при их участии. План адресован не только руководству предприятия, но и работникам, клиентам, инвесторам и собственникам. Он задает ориентиры для всех, показывает перспективу развития организации.

Можно выделить следующие три предпосылки появления стратегического менеджмента.

1. Быстрые изменения внешней среды, стимулирующие появление новых методов, систем и подходов к управлению, что ведет к необходимости развития стратегического менеджмента.

2. Интеграционные процессы, насыщение рынка товаров и услуг также влияют на необходимость становления системы стратегического менеджмента.

3. Процесс глобализации бизнеса, который затрагивает в последнее время все больше стран мирового сообщества.

### **3. Процесс и особенности стратегического менеджмента.**

В настоящее время можно выделить следующие особенности современного менеджмента: 1) бурное развитие культуры организации; 2) стратегическое управление и стратегическое планирование, использующиеся во все большем количестве управленческих ситуаций; 3) методы и технологии современного менеджмента, отработанные в коммерческих организациях, распространяются на некоммерческие сферы, включая государственный сектор; 4) формирование и развитие новых специальных видов менеджмента.

1. Культура организации является важным фактором прибыли и конкурентоспособности коммерческой организации. Очень часто она является составляющим фактором успеха, эффективности деятельности и выживаемости некоммерческой организации.

2. Стратегическое управление и стратегическое планирование находят свое употребление во все большем количестве управленческих ситуаций.

3. Распространение концепций, методов и моделей управления, доказавших свою эффективность в коммерческих организациях, на некоммерческие организации. Очень часто маркетинговые подходы к управлению распространяются на деятельность общественных организаций, на деятельность администраций городов и районов (так называемый региональный маркетинг).

4. Развитие специальных видов менеджмента. С 90-х годов XIX в. наблюдается тенденция развития следующих видов менеджмента: муниципального менеджмента, риск-менеджмента, финансового менеджмента, инвестиционного менеджмента, инновационного менеджмента, реинжиниринга бизнеса, антикризисного управления и пр.

## **1.2 Лекция 2 (2 часа)**

### **Тема: «Типы стратегий»**

### **1.2 1. Вопросы лекции:**

1. Понятие и сущность стратегии.
2. Основные признаки и свойства стратегии.
3. Классификация стратегий.
4. Корпоративная стратегия.
5. Стратегия конкуренции.
6. Функциональная стратегия.
7. Операционная стратегия.

### **1.2.2. Краткое содержание вопросов**

#### **1. Понятие и сущность стратегии.**

Слово "стратегия" происходит от греческого strategos, что означает "искусство генерала". Понятие стратегии берет начало из военного менеджмента, где четко разделяется "искусство генерала" и "искусство лейтенанта". В "искусство генерала" входит определение общего плана кампании или сражения, выстраивание последовательности укрупненных действий, выделение направлений главного удара, распределение основных сил по фронту, разработка возможных вариантов и сценариев сражений. Лейтенант заботится о другом: как наилучшим образом выполнить полученный приказ и обеспечить выполнение поставленных задач и взаимодействие своих подчиненных.

В современном менеджменте, точно так же, как и в управлении военными действиями, можно выделить стратегические и тактические аспекты.

К вопросам стратегии можно отнести, в частности, следующие:

цели организации;

основные виды деятельности организации и направление "главного удара";

определение союзников и противников;

собственные преимущества и направление их использования.

К тактическим вопросам относятся:

порядок найма сотрудников;

технология оборота документов;

процедуры взаимодействия с потребителями продукции и контрагентами.

Стратегия - это общее направление развития. Если его нельзя указать точно, то все равно полезнее иметь не вполне четкое направление развития, чем никакого. Выбор стратегии - это начало стратегического управления, которое можно представить схематически.

Компоненты (составные элементы) стратегического управления:

стратегическое планирование;

реализация стратегии;

стратегический контроль.

Основные задачи стратегического управления:

установление целей;

формирование стратегического видения;

разработка и осуществление стратегий.

#### **2. Основные признаки и свойства стратегии**

Среди свойств и определений стратегии можно выделить следующие основные признаки:

1) план, ориентир, направление развития, руководство;

2) принцип поведения или следование некоторой модели поведения;

3) позиция (в частности, речь идет о *позиционировании товара* на рынке);

4) перспектива, взгляд в будущее предприятия;

5) прием, особый маневр, позволяющий обойти конкурентов.

Стратегии можно классифицировать по разным признакам. С точки зрения иерархии управления стратегии делятся на корпоративную, деловую, функциональную и операционную<sup>2</sup>.

Следует заметить, что четырехуровневая иерархия характерна для крупных высокодиверсифицированных корпораций. В крупных корпорациях существует самый высший уровень стратегии, а именно корпоративная стратегия. И различие между корпоративной и деловой стратегией существует только в высокодиверсифицированной компании. Обычно на этом уровне проводятся мероприятия: по достижению эффекта *синергии* среди родственных структурных подразделений и превращение его в конкурентное преимущество; направление инвестиционных ресурсов в наиболее привлекательные сферы деятельности; создание и управление высокопродуктивным хозяйственным портфелем структурных подразделений корпорации (приобретение компаний, укрепление существующих деловых позиций, прекращение деятельности, не соответствующей управленческим планам).

### **3. Классификация стратегий.**

Стратегия в компании разрабатывается и реализуется на всех уровнях стратегического управления:

Первый уровень – корпоративный – присутствует в компаниях, действующих в нескольких сферах бизнеса. Здесь принимаются решения о закупках, продажах, ликвидации, перепрофилировании тех или иных сфер бизнеса, рассчитываются стратегические соотнесения между отдельными сферами бизнеса, разрабатываются планы диверсификации, осуществляется глобальное управление финансовыми ресурсами.

Второй уровень – сферы бизнеса – уровень первых руководителей недиверсифицированных организаций, или совершенно независимых, отвечающих за разработку и реализацию стратегии сферы бизнеса. На этом уровне разрабатывается и реализуется стратегия, базирующаяся на корпоративном стратегическом плане, основной целью которой является повышение конкурентоспособности организации и ее конкурентного потенциала.

Третий – функциональный – уровень руководителей функциональных сфер: финансов, маркетинга, НИОКР, производства, управления персоналом и т.д.

Четвертый – линейный – уровень руководителей подразделений организации или ее географически удаленных частей, например, представительств, филиалов.

Недиверсифицированная организация имеет, соответственно, три уровня стратегий.

**Выбор стратегии** предполагает изучение альтернативных направлений развития организации, их оценку и выбор лучшей стратегической альтернативы для реализации. При этом используется специальный инструментарий, включающий количественные методы прогнозирования, разработку сценариев будущего развития, портфельный анализ.

### **4. Корпоративная стратегия**

Корпоративная стратегия разрабатывается руководителями высшего звена и направлена на единую ориентацию подразделений. Это тот тип стратегии, который позволяет раскрыть пути перспективы роста компании.

Корпоративная стратегия сохраняет действенность в течение длительного периода и существенным образом влияет на деятельность компании. Она определяет основной характер или образ компании, ее лицо, индивидуальность, имидж для сотрудников и широкой публики, а также позицию корпорации в отрасли и на рынке. От корпоративной стратегии в конечном счете зависит выбор ближайших и последующих целей, размер и характер инвестиций, формы использования имеющихся ресурсов.

Именно единство, согласованность и внутренняя последовательность стратегических решений компании позволяют фирме проявить свое «лицо», придают ей силы для мобилизации всех резервов в конкурентной борьбе и в конечном счете определяют положение компании на рынке. Именно взаимодействие целей и политики компании позволяет

ей выделить из бесформенной окружающей среды множество значимых для себя проблем, решением которых она и будет заниматься в дальнейшем.

## 5. Стратегия конкуренции

Стратегия конкуренции (чаще ее называют деловой стратегией) призвана поддерживать подразделения организации на некотором конкурентном уровне в своей отрасли. Она предназначена для предприятий среднего уровня и для отдельных подразделений.

Внутри компании деловая стратегия затрагивает действия по развитию навыков и способов работы, необходимых для достижения конкурентных преимуществ. Успешные деловые стратегии, как правило, направлены на развитие профессионализма в основных сферах деятельности фирмы. Профессионализм в основных сферах деятельности означает, что компания работает в этой области особенно хорошо в сравнении с конкурентами. Это является своего рода проявлением ее конкурентоспособности. Профессионализм в основных сферах деятельности относится к научным разработкам, совершенству технологического процесса, производственным мощностям, продажам и распределению, обслуживанию покупателей и ко всему, что связано с конкурентной стороной плана производства, маркетинга или сервисного обслуживания. Это главное достоинство фирмы, которое является основой конкурентного преимущества, так как представляет собой специфический опыт работы и навыки, которыми не обладают конкуренты и которые они не могут приобрести за короткий отрезок времени.

Главная ответственность за деловую стратегию ложится на плечи менеджера, отвечающего за то или иное направление. Даже если руководитель не принимает активного участия в формировании деловой стратегии, предпочитая делегировать часть своих **полномочий** подчиненным, он все равно ответствен за стратегию и результаты работы.

## 6. Функциональная стратегия

Функциональная стратегия характеризуется тем, что в ее разработке принимают участие все функциональные отделы и службы, используя при этом рычаги корпоративной и деловой стратегии, направляя свои действия на стратегии маркетинга, финансовой сферы и т.д. Основная цель функциональной стратегии заключается в решении задач по распределению ресурсов отдела.

Главная ответственность за формирование функциональной стратегии обычно возлагается на руководителей подразделений. При выполнении стратегии руководитель подразделения работает в тесном контакте со своими заместителями и зачастую обсуждает основные вопросы с главами других подразделений. Если руководители функциональных направлений проводят свою стратегию независимо друг от друга или от руководителя хозяйственного подразделения, это открывает дверь для проведения в жизнь нескоординированных или конфликтных стратегий. Скоординированные и взаимодополняющие стратегии необходимы для успешной реализации деловой стратегии. Проще говоря, **маркетинговая стратегия**, производственная стратегия, финансовая стратегия и **стратегия управления персоналом** должны быть увязаны между собой, а не только преследовать свои достаточно узкие цели.

Координацию функциональных стратегий лучше осуществлять на стадии обсуждения. Если нескоординированные функциональные стратегии передаются руководству для окончательного одобрения, то обязанность руководителя — определить несоответствие и устранить их.

## 7. Операционная стратегия

Операционная стратегия относится к еще более конкретным стратегическим инициативам и подходам в руководстве ключевыми оперативными единицами (заводами, отделами продаж, центрами распределения) и используется при решении ежедневных опе-

ративных задач, имеющих стратегическую важность (рекламные кампании, закупка сырья, управление запасами, профилактический ремонт, транспортировка).

Операционные стратегии, несмотря на меньший масштаб по сравнению со стратегиями более высокого уровня, дополняют и завершают общий бизнес-план работы компании. Главная ответственность за разработку операционных стратегий ложится на руководителей среднего звена, предложения которых должны быть рассмотрены и приняты вышестоящим руководством. Несмотря на то, что операционная стратегия является основанием пирамиды разработки стратегии корпорации, ее важность не должна быть снижена.

### **1.3 Лекция 3, 4 (4 часа)**

#### **Тема: «Разработка стратегии организации»**

##### **1.3.1. Вопросы лекции:**

1. Схема стратегического менеджмента.
2. Задачи создания стратегии.
3. Факторы, формирующие стратегию, и этапы стратегического планирования.
4. Золотой треугольник формирования стратегии
5. Процесс формирования желаемого состояния организации.

##### **1.3.2. Краткое содержание вопросов**

###### **1. Схема стратегического менеджмента.**

*Стратегия* — это определение основных долгосрочных целей и задач предприятия, принятие курса действия и размещения ресурсов, необходимых для выполнения этих целей.

Управление стратегией предусматривает выбор миссии, определение стратегии, анализ ее качества и реализацию стратегии. Понятие качества присутствует на всех этапах управления стратегией. На этапе выбора миссии и целей помимо вопросов «Кто мы?», «Чего мы хотим достичь?», «Какие нормы и ценности мы применяем в отношении друг с другом и внешним миром?» руководитель предприятия или группа руководителей ставят перед собой также вопросы о качестве стратегии. Их заботит прежде всего эффективность деятельности предприятия в результате реализации выбранной стратегии.

Процесс создания стратегии предприятия начинается с предпринимателя. Он определяет основные положения стратегии и сравнивает свои выводы с фактами. На этом и других этапах полезно участие приглашенных консультантов.

Предвидение предпринимателя позволяет в общих чертах интуитивно разработать схему стратегического плана. Предвидение вытекает как бы из «детской мечты» предпринимателя. Но мечта предпринимателя должна быть выполнимой. При этом стратегия, построенная на мечте, должна быть реализована, не должна остаться только рекламой.

При выборе стратегии руководители интуитивно ориентируются на те преимущества, которые получит предприятие в результате ее реализации. Например, сегодня многим наиболее целесообразной может показаться инновационная стратегия. Хотя для некоторых руководителей покажутся более предпочтительными другие подходы к выбору своего пути. Но интуитивной оценки качества стратегий явно недостаточно для получения полной картины. Поэтому для оценок качества стратегий лучше всего пользоваться общепринятыми понятиями эффектов и эффективностей.

Предвидение предпринимателя должно быть выражено в миссии компании.

###### **2. Задачи создания стратегии.**

Существуют три задачи создания стратегии, (наиболее подробно они освещены в учебнике Томпсона А.А., Стрикленда А.Дж. «Стратегический менеджмент»<sup>1</sup>).

###### **1. Формирование стратегического видения**



По мнению большинства менеджеров компании, которые разрабатывают стратегическое видение, необходимо прежде всего определить конкретную рабочую ситуацию: кто мы, чем занимаемся и чего намерены достичь. Менеджер не может работать эффективно в качестве лидера или разработчика стратегий без ясной концепции бизнеса, каким видом деятельности заниматься, что надо предпринимать и какую долгосрочную конкурентную позицию выбрать. Эффективная разработка стратегии начинается с определения того, что организация должна, а чего не должна делать и куда она должна направляться.

## **2. Установление целей**

Одной из главных задач управления является установление целей, ради достижения которых формируется, функционирует и развивается организация как целостная система. Целеполагание — это исходный момент в деятельности менеджера, приобретающий все большее значение в условиях развивающейся рыночной экономики.

## **3. Разработка стратегии**

Разработка стратегии организации — это планирование стратегических мероприятий для того, чтобы трансформировать компанию из состояния, в котором она находится сейчас, в то, в котором она хочет находиться; это средство достижения желаемых результатов. Разработка стратегии компании является необходимым условием ее успешного развития в долгосрочной перспективе. Прежде всего направления развития компании определяют ее стратегические цели. Немаловажно и то, что в ходе разработки стратегии в единое целое собираются миссия компании, ее цели, маркетинговая, инвестиционная, кадровая политика, т.е. происходящим в организации процессам придается один вектор, что обеспечивает эффективное достижение стратегических целей.

## **3. Факторы, формирующие стратегию, и этапы стратегического планирования.**

При формировании стратегии необходимо учитывать множество факторов, а именно: экономическую и политическую ситуацию в стране, действующие юридические, экологические и трудовые нормы законодательства и т.д. На разработку стратегии также влияют личные амбиции менеджеров, их этические воззрения (человека, который управляет процессами; человека, способного к принятию решений, человека, выполняющего не инструкцию, а собственные решения, человека — машины, которая выдает один продукт — принятие решений). Необходимо помнить, что компании имеют и этические обязательства перед владельцами, служащими, покупателями, поставщиками и обществом, которые также необходимо учитывать в указанном процессе.

Задачи подготовки и составления стратегии включают в себя разработку плана

Разработка стратегического видения и миссии компании, установление цели и выбор стратегии — это главные задачи по выбору направления развития компании. Рассмотрим этапы стратегического планирования.

### **1. Подготовка к планированию.**

Результат — соглашение о процессе и готовности заниматься стратегическим планированием в организации.

### **2. Формулировка или уточнение миссии и стратегического видения фирмы**

Результат — написаны миссия и видения фирмы.

### **3. Сбор информации о деятельности организации.**

Результат:

- список вопросов, на которые надо ответить в ходе стратегического планирования;

- информация для определения приоритетов и стратегии.

### **4. Формулировка стратегии и определение приоритетов.**

Результат — определены стратегия, приоритеты, долгосрочные цели и конкретные задачи.

### **5. Написание стратегического плана.**

Результат — стратегический план деятельности и развития организации.

#### **6. Написание планов на год.**

- Результат — годовые планы деятельности организации;
- краткосрочный (тактический) план деятельности;
- стратегический план.

#### **7. Разработка системы мониторинга и оценки выполнения стратегии деятельности и развития организации.**

Результат:

- комментарии заинтересованных лиц по процессу стратегического планирования;
- система мониторинга и оценки деятельности и развития организации.

#### **4. Золотой треугольник формирования стратегии.**

«Золотой треугольник» формируется за счет трех аспектов. В этом треугольнике один аспект ничего не значит без другого. Степень, в которой все три аспекта взаимодействуют друг с другом, в значительной степени определяет успех предприятия.

Корпорация нуждается в стратегии. Разработать эту стратегию помогут три связанных воедино элемента «золотого треугольника»: 1) рациональный анализ, 2) предвидение будущего и интуиция, 3) социальные процессы.

**Рациональный анализ.** Рациональный анализ проводится на основе строгих научных методов. В результате данного анализа формулируется желаемая конечная цель. В процессе рационального анализа пересматриваются действия, необходимые для достижения намеченной цели.

**Интуиция предпринимателя.** Интуиция предпринимателя — это инстинкт, основанный на особом способе восприятия жизни. Предприниматели, добивающиеся особых успехов в своей деятельности, обладают, согласно Ансоффу, повышенной чувствительностью к слабым сигналам.

Используя свою способность воспринимать слабые сигналы и выслушивая мнение хорошо осведомленных людей, предприниматель собирает полученную информацию воедино, обнаруживает скрытые от всех связи, вопреки общепринятому мнению все воспринимает по-другому и идет своим путем.

**Социальные процессы.** Социальные процессы корпорации выражаются прежде всего в социальной ответственности. Социальная ответственность — это забота о персонале и окружающей среде.

Основной чертой социальной ответственности является добровольно проявляющаяся готовность делать больше, чем просто соблюдать законы. Это означает, в частности, что предприниматель должен заниматься общественно полезной деятельностью, которая не вменяется ему в обязанность законодательно, и не совершать предосудительных с точки зрения морали и нравственности поступков, за которые еще не предусмотрено юридической ответственности.

Социальные процессы направлены на полную интеграцию корпораций с обществом. Общество нуждается в сотрудничестве с корпорациями для решения проблем, которые выходят за рамки деятельности правительства.

#### **5. Процесс формирования желаемого состояния организации.**

Процессом определения желаемого состояния организации во внешней и внутренней среде является целеполагание, результатом которого, как правило, становится набор целевых установок, состоящих из притязания собственников и миссии предприятия, выявленных и формализованных с помощью соответствующих методик.

**А. Методика формулирования миссии организации.** Данная методика предназначена для формулирования главных целевых ориентиров и стратегических целей предприятия, взаимоувязанных с притязаниями собственников. Суть методики заключается в коллективной (экспертной) разработке положения о миссии фирмы.

**Б. Методика формализации притязаний собственника.** Эта методика направлена на определение текущей и перспективной позиции основных собственников по отношению к предприятию (тип стратегии собственника), а также предпочтений собственников и их готовности участвовать в управлении предприятием.

**В. Методика постановки стратегических целей.** Несмотря на то что процесс постановки стратегических целей носит достаточно субъективный характер, связанный прежде всего с целями и квалификацией собственников и топ-менеджеров, на определенном уровне абстракции ориентирами может служить ряд нижеприведенных общих положений. Применение каждого из них связано с состоянием предприятия на данный момент.

#### **1.4 Лекция 5, 6 (4 часа)**

#### **Тема: «Планирование как процесс стратегического управления»**

##### **1.4.1. Вопросы лекции:**

1. Сущность стратегического планирования.
2. Уровни стратегического планирования.
3. Преимущества стратегического планирования.

##### **1.4.2. Краткое содержание вопросов**

##### **1. Сущность стратегического планирования.**

Необходимость планирования как процесса стратегического управления появляется при дефиците ресурсов. Если управленец имеет достаточно ресурсов, чтобы решить интересующую его задачу, он решает ее, не планируя какой-либо специальной стратегии. Другое дело, когда ресурсов недостаточно, — тогда, прежде чем начать действовать, приходится анализировать разные варианты, оценивать балансы затрат, рисков и приобретений, взвешивать ресурсы, выделять критические точки, в которых может сорваться все дело, формировать различные сценарии действий в этих точках и т.д. В этих условиях точный выбор приоритетов и направлений деятельности, которые могут быть реально обеспечены имеющимися ресурсами, приобретает жизненно важное значение.

*Планирование — это проектирование желаемого будущего и эффективных способов его достижения.* Планирование является сложным процессом, а не одномоментным действием, которое необходимо постоянно адаптировать к уникальным характеристикам организаций и условиям осуществления их планов. Планирование деятельности предприятия требует последовательного и целенаправленного выполнения всех предусмотренных соответствующим планом мероприятий с учетом их тесной взаимосвязи.

Основными принципами и составляющими планирования можно считать следующие.

1. Целенаправленность.
2. Сквозное планирование,
3. Скользящее планирование,
4. Централизация планирования,
5. Непрерывность планирования
6. Сбалансированность планов
7. Информационное и методическое единство.

##### **2. Уровни стратегического планирования.**

Формировать стратегию организации — значит ответить на вопрос о смысле и значении ее деятельности в сложившихся обстоятельствах и превратить эти представления в ориентиры, необходимые для осуществления конкретной управленческой работы. Важно отметить и то, что стратегия не обязательно связана с большими временными периодами и растянута на долгие годы.

В современной литературе встречаются нижеследующие уровни стратегического планирования.

**Первый уровень стратегического планирования** — это планирование корпоративной стратегии предприятия. Корпоративная стратегия определяет порядок достижения главной цели предприятия в установленном периоде, является общей концепцией развития фирмы.

**Второй уровень стратегического планирования** — это конкурентные стратегии (стратегии бизнеса строятся по каждому продукту фирмы относительно конкурентов). Если бизнес является донором для других, его задача — максимизация прибыли; если бизнес перспективный, то задачей его может быть расширение продаж, которое в условиях конкурентного насыщенного рынка считается весьма затратным, даже убыточным. Только в случае расширения самого рынка можно надеяться на одновременное наращивание прибыли и объемов продаж.

**Третий уровень стратегического планирования** — это разработка функциональных (исполнительных) стратегий. В рамках каждой бизнес-стратегии разрабатывается свой набор функциональных стратегий. Инструментарий функциональной стратегии — это методики ревизии и корректировки (разработки) соответствующих функциональных направлений деятельности.

**Четвертый уровень стратегического планирования** — это разработка организационно-технических мероприятий. Каждая функциональная стратегия реализуется через организационно-технические мероприятия. Например, если в рамках сбытовой стратегии принята стратегия прямых продаж, фирма отказывается от посредников и выходит на прямые продажи клиентам. Тогда организационно-техническими мероприятиями могут быть открытие региональных представительств, реорганизация отдела сбыта и т.д.

**Пятый уровень стратегического планирования** — это разработка планов подразделений. Каждое подразделение получает свой план с набором тех мероприятий, которые им должны быть выполнены. Организационно-технические мероприятия, подлежащие исполнению данным подразделением, объединяются из функциональных стратегий по всем продуктам.

### **3. Преимущества стратегического планирования.**

Стратегическое планирование неразрывно связано с заботой по распределению ресурсов. Рассмотрим восемь основных видов преимуществ стратегического планирования.

1. Стратегическое планирование позволяет оптимальным образом распределить ресурсы.
2. Стратегическое планирование усиливает конкурентные возможности фирмы. Конкурентные преимущества позволяют фирме устойчиво занимать свое место на рынке.
3. Стратегическое планирование увязывает процессы принятия решений в высшем и среднем звене управления.
4. Стратегическое планирование способствует более успешной адаптации фирмы к изменениям во внешней среде.
5. Стратегическое планирование улучшает ориентацию фирмы во внешней среде.
6. Стратегическое планирование позволяет сосредоточить усилия сотрудников на достижении единой цели.
7. Стратегическое планирование способствует формированию в фирме единой команды менеджеров.
8. Стратегическое планирование способствует повышению уровня корпоративной культуры на предприятии.

### **1.5 Лекция 7 (2 часа)**

#### **Тема: «Реализация стратегии организации»**

##### **1.5.1. Вопросы лекции:**

1. Задачи реализации стратегии.
2. Управление стратегическими изменениями.

3. Регулирование организационной структуры.
4. Влияние стратега на реализацию стратегии
5. Выбор подхода к реализации стратегии.
6. Оценка результатов реализации стратегии.

### **1.5.2. Краткое содержание вопросов**

#### **1. Задачи реализации стратегии.**

Когда стратегический план разработан перед менеджером стоит задача превратить его в действия с хорошими результатами. Если разработка стратегии прежде всего предпринимательская деятельность, то ее реализация - это внутренняя административная деятельность. Детали такой деятельности зависят от конкретной ситуации. Однако имеются повторяющиеся ключевые задачи этого процесса (рис. 20).

Каждая из ключевых задач разлагается на ряд подзадач.

Организация, способная осуществить стратегию, должна включать:

- разработку внутренней организационной структуры исходя из нужд стратегии;
- создание искусств и отличительных преимуществ, на которых базируется стратегия;

- выбор людей на ключевые позиции.

Разработка бюджета, обеспечивающего реализацию стратегии, предусматривает:

- наделение каждой организационной единицы бюджетом, обеспечивающим выполнение ее части стратегического плана;
- контроль за эффективным использованием ресурсов.

Создание внутренних административных обеспечивающих систем требует:

- определения и управления политиками и процедурами, влияющими на стратегию;
- разработки административных и оперативных систем для действия в стратегически критических ситуациях.

Разработка системы оплаты и поощрения должна включать:

- мотивацию организационных единиц и персонала в интересах реализации стратегии;
- разработку системы материального и морального поощрения;
- развития управления по результатам.

Развитие корпоративной культуры применительно к стратегии включает:

- установление частных показателей;
- определение этических стандартов;
- создание рабочей обстановки поддержки стратегии;
- воспитание духа работы на высоком культурном уровне.

Реализация стиля стратегического руководства требует:

- управления процессом роста показателей, культуры фирмы и содействия стратегии;
- поддержки организационных инноваций и новых возможностей;
- участия в политике реализации стратегии, поддержке производственных возможностей и организационного консенсуса;
- упора на этические стандарты в поведении;
- инициативы корректирующих действий для улучшения методов реализации стратегии.

#### **2. Управление стратегическими изменениями.**

Управление реализацией стратегии — это совокупность мероприятий, обеспечивающих своевременное и полное достижение целей стратегии. Этот процесс начинается с выделения ключевых стратегических направлений, особенность которых состоит в том, что они являются не просто ведущими направлениями изменений, но еще и в том, что они

выражают существо новой стратегии фирмы. Поэтому осуществление системы ключевых стратегических изменений означает практическую реализацию новой стратегии.

Следующий элемент системы управления стратегией — концентрация всех необходимых ресурсов на приоритетных направлениях и их эффективное использование. На этом этапе нередко возникает проблема оптимального распределения ресурсов. Как сделать так, чтобы приоритетные направления были обеспечены необходимыми ресурсами и в то же время их хватило бы на текущую деятельность? Ответ на данный вопрос нужно давать исходя из возможностей фирмы.

Важным этапом управления стратегией является контроль за ходом реализации стратегии. Для этого определяются объекты контроля и те подразделения и руководители, которые будут осуществлять данную функцию.

Система управления стратегии включает также обратную связь и оценку результата.

### **3. Регулирование организационной структуры.**

Организационная структура каждого предприятия имеет свои характерные особенности и отражает мнение руководства о наилучшей системе соподчинения политики назначения на должность и повышения по службе распределения заданий между подразделениями и т.д. Изменения корпоративной стратегии ведут к изменениям в организационной структуре предприятия. Если структура не соответствует рассматриваемой стратегии то необходимо решить выполняема ли стратегия и какие изменения в организационной структуре и кадровые перемещения необходимо сделать для успешного осуществления стратегии.

Централизованная функциональная структура эффективна при ограниченном ассортименте производимой продукции. По мере изменения масштаба производства приобретения собственных источников сырья и (или) сетей распределения сверхцентрализованные структуры управления перестают соответствовать новым условиям. Диверсифицированные компании вынуждены переходить к децентрализованной структуре управления с выделением самостоятельных хозяйственных подразделений.

Выбор той или иной организационной структуры зависит от целого ряда факторов наиболее значимыми из которых являются:

- размер и степень разнообразия деятельности присущие организации;
- географическое размещение организации;
- технология;
- динамика внешней среды;
- стратегия реализуемая предприятием.

### **4. Влияние стратега на реализацию стратегии**

Власть является основополагающей частью процесса стратегического управления. Многие специалисты считают, что внедрение и эффективная реализация стратегического изменения требуют использования власти и влияния. Р. Элен и др., исследовав основы личной власти и выделив тактические приемы, используемые в области стратегии для получения результатов, выяснили следующее:

- политически удачливые менеджеры осознают процессы в организации и чувствительны к потребностям других;
- эффективная политическая акция приносит в организацию желаемые и удачные изменения — она конструктивна;
- негативная политическая акция неконструктивна и может подтолкнуть склонных к манипуляциям менеджеров к преследованию своих личных целей в противовес интересам организации;
- стратегический лидер должен быть эффективным политиком.

## 5. Выбор подхода к реализации стратегии.

На данном этапе перед менеджером стоит задача найти соответствующий подход к реализации стратегии.

Современный менеджмент выделяет *пять основных подходов к реализации стратегии*. Эти подходы начинаются от самого простого, когда сотрудникам просто дается указание о реализации сформулированной стратегии, до подхода, когда необходимо подготовить или нанять высококвалифицированных специалистов, которые были бы способны сами сформулировать и реализовать хорошую стратегию. В каждом из подходов менеджер играет разные роли и использует различные методы стратегического менеджмента. Рассмотрим каждый подход более подробно.

1. *Командный подход.*
2. *Подход организационных перемен.*
3. *Коллаборативный подход.*
4. *Культурный подход.*
5. *Кресцивный подход.*

## 6. Оценка результатов реализации стратегии.

Оценка реализации стратегии неразрывно связана с контролем и процессом мониторинга, основными задачами которого являются:

- определение того, что и по каким показателям проверять;
- оценка состояния контролируемого объекта в соответствии с принятыми стандартами, нормативами или другими эталонными показателями;
- выяснение причин отклонений, если таковые вскрываются в результате проведенной оценки;
- осуществление корректировки, если она необходима и возможна

Результаты реализации стратегии оцениваются, и с помощью системы обратной связи осуществляется контроль деятельности организации

Из-за неопределенности и неточности расчетов стратегический проект может легко превратиться в пустую затею. расходы должны приводить к запланированным результатам. Но в отличие от обычной практики производственного контроля внимание должно быть **сконцентрировано на окупаемости расходов, а не на контроле за бюджетом.**

В каждой контрольной точке необходимо сделать оценку окупаемости расходов в течении жизненного цикла нового товара. До тех пор пока окупаемость превышает контрольный уровень, реализацию проекта следует продолжать. Когда она окажется ниже этого уровня, следует рассмотреть и другие возможности, в том числе прекращение проекта.

Итоговая оценка проводится по заложенным в начале индикаторам оценки (критериям достижимости запланированных результатов), гибкости выбранной стратегии по отношению к изменчивости внешней среды и незапланированных достижениям.

## 1.6 Лекция 8 (2 часа)

**Тема: «Маркетинговая стратегия фирмы»**

### 1.6.1. Вопросы лекции:

1. Анализ взаимосвязей «потребитель-товар».
2. Выбор стратегии сегментирования рынка.
3. Разработка комплексной маркетинговой стратегии.

### 1.6.2. Краткое содержание вопросов

#### 1. Анализ взаимосвязей «потребитель-товар».

Каждый покупатель знает, что сначала рождается потребность в товаре, а потом происходит покупка товара. Также, каждый производитель без известной потребности по-

купателя в товаре не будет производить товар. Из этого виден мотивов появления товара – потребность покупателя.

Для того что бы потребители захотели купить наш товар он должен отвечать их запросам и обладать некоторыми характеристиками: Обязательные (must-be) характеристики. Без них товар вообще никого не интересует. Это — “нормальные” характеристики, удовлетворяющие ожидаемые потребности. Если этих характеристик нет, потребитель недоволен. Но если они есть, он не будет благодарить за это производителя, так как справедливо считает, что так и должно быть. Его реакция будет нейтральной.

Одномерные (one-dimensional) характеристики. Они создают тем большее удовлетворение потребителя, чем лучше они реализованы и/или чем большее их количество в товаре присутствует. Данные характеристики удовлетворяют “одно измерение” желаемых потребностей. Если данные характеристики присутствуют, потребитель доволен. Если их нет — недоволен.

Привлекательные (attractive) характеристики. Наличия данных характеристик в товаре/услуге никто не требует, так как этого никто не ожидает. Иначе говоря, если их нет, потребитель будет нейтрален и не выскажет недовольства. Но если они есть, он будет просто счастлив.

## **2. Выбор стратегии сегментирования рынка.**

Главной целью предприятия является, как известно, получение прибыли и решение социальных проблем путем своевременной и выгодной реализации изготовленного товара или услуги. Для достижения этой цели предприятию приходится устанавливать и реализовывать свои конкурентные преимущества, производить конкурентоспособную продукцию и определять свою нишу на рынке, конкретную группу потребителей.

Работа по определению группы потребителей по целевым сегментам рынка, количества, цен и сроков поставки товаров и технологий удовлетворения потребностей называется сегментацией рынка. Стратегические вопросы сегментации рассматриваются при стратегическом планировании.

На стадии стратегического маркетинга и стратегического планирования формируется стратегия фирмы, прогнозируются нормативы конкурентоспособности товаров, определяется стратегия охвата базового рынка. На стадии реализации этой стратегии для потребительских товаров проводится микросегментация.

## **3. Разработка комплексной маркетинговой стратегии.**

Комплексная маркетинговая стратегия включает в себя товар, его цену, продвижение товара на рынке и каналы (или места) его распространения. Эти четыре элемента представляют собой контролируемые переменные, используемые организациями для приспособления к целевым рынкам или влияния на них. Задача организации состоит в разработке такой стратегии, которая синхронизировала бы все четыре элемента с целью достижения одних и тех же целей. Рассмотрим более детально каждый из этих элементов, поскольку они, по сути, являются первичными рычагами, используемыми для генерации продаж, получения прибылей и разделения рынка.

Выживание многих организаций зависит от их способности создавать и успешно продвигать на рынке новые товары, контролируя их в течение всего жизненного цикла. В этом разделе рассмотрим процесс разработки и маркетинга новых товаров с точки зрения семиступенчатого товарного жизненного цикла. В этот цикл входят как стадии, предшествующие представлению товара на рынке, так и стадии, следующие за ним. Далее обсудим несколько характеристик товара, влияющих на успешность новых и уже существующих товаров.

***Стадии жизненного цикла товара***

***Разработка и отбор концепций.***

***Планирование и разработка товара.***



*Пробный маркетинг/моделирование рынка.  
Коммерциализация/ представление товара на рынке.  
Рост рынка..  
Зрелость рынка.  
Упадок рынка / снятие товара с рынка.  
Причины успеха товара  
Конкурентное отличительное преимущество.  
Символизм товара.*

### **1.7 Лекция 9, 10 (4 часа)**

**Тема: «Общие конкурентные стратегии и их преимущества»**

#### **1.7.1. Вопросы лекции:**

1. Конкурентные преимущества.
2. Пять конкурентных стратегий компании.
3. Выбор вида конкурентной стратегии фирмы.
4. Маркетинговые стратегии конкуренции.

#### **1.7.2. Краткое содержание вопросов**

##### **1. Конкурентные преимущества.**

Конкурентное преимущество - это те характеристики, свойства товара или марки, которые создают для фирмы определенное превосходство над своими прямыми конкурентами. Эти характеристики (атрибуты) могут быть самыми различными и относиться как к самому товару, (базовой услуге). так и к дополнительным услугам, сопровождающим базовую. к формам производства. сбыта или продаж, специфичным для фирмы или товара.

Конкурентное преимущество называется «внешним», если оно основано на отличительных качествах товара, которые образуют ценность для покупателя за счет либо сокращения издержек. либо повышения эффективности.

Конкурентное преимущество является «внутренним», если оно базируется на превосходстве фирмы в отношении издержек производства, управления фирмой или товаром, которое создает «ценность для изготовителя», позволяющую добиться себестоимости меньшей, чем у конкурента.

Позиционирование в левом нижнем квадранте подразумевает стратегию лидерства по издержкам.

Позиционирование в правом верхнем квадранте соответствует стратегии дифференциации.

##### **2. Пять конкурентных стратегий компании.**

Учет в явной форме позиций и действий конкурентов представляет важный компонент стратегии развития. Анализ конкурентоспособности позволяет оценить масштаб конкурентного преимущества фирмы относительно самых опасных конкурентов и понять направленность их действий. Следующий шаг - на основе реалистичных оценок действующих конкурентных сил разработать стратегию и определить средства достижения поставленных стратегических целей.

##### Стратегии лидера

Расширение первичного спроса

Оборонительная стратегия

Наступательная стратегия

##### Стратегии «бросающего вызов»

##### Стратегии «следующего за лидером»

##### Стратегии специалиста

##### **3. Выбор вида конкурентной стратегии фирмы.**

На выбор конкурентной стратегии фирмы оказывает влияние ряд факторов:

1. *Доля рынка, занимаемая предприятием*
2. *Финансовые возможности фирмы*
3. *Этап жизненного цикла товара или фирмы*
4. *Степень однородности рынка и товара*
5. *Стратегия конкурентов*
6. *Тип рынка*

Таким образом, в условиях рынка стремление фирм к получению прибыли в долгосрочной перспективе вызывает стремление к усилению рыночной власти с тем, чтобы "диктовать" свои условия всему рынку. В практической деятельности фирм это говорит о необходимости получения преимуществ над конкурентами, с тем, чтобы привлечь покупателя именно к своему товару. Для достижения этой цели с учетом множества факторов предприятия и разрабатывают конкурентную стратегию.

#### **4. Маркетинговые стратегии конкуренции.**

Стратегия маркетинга — главное направление маркетинговой деятельности, следуя которому, СХЕ организации стремится достигнуть своих маркетинговых целей. Маркетинговая стратегия включает конкретные стратегии деятельности на целевых рынках, используемый комплекс маркетинга и затраты на маркетинг. В стратегиях, разработанных для каждого рыночного сегмента, должны быть рассмотрены новые и выпускаемые продукты, цены, продвижение продуктов, включая рекламу, доведение продукта до потребителей, должно быть указано, как стратегия реагирует на опасности и возможности рынка.

Стратегии маркетинговой деятельности детализируют стратегии развития компании в целом, последние выявляются и анализируются в стратегическом планировании компании.

Далее, из общих стратегий компании вытекают общие маркетинговые стратегии по отношению к конкретным рынкам:

- расширение существующих рынков;
- проникновение на новые рынки;
- поддержание уровня сбыта на существующих рынках;
- концентрация усилий на меньшем числе рынков;
- уход с рынка.

Каждая из указанных стратегий подлежит дальнейшей детализации.

### **1.8 Лекция 11 (2 часа)**

**Тема: «Стратегии диверсифицированной компании»**

#### **1.8.1. Вопросы лекции:**

1. Выбор портфельной и конкурентной стратегии.
2. Четыре типа эталонных стратегий развития бизнеса.
3. Разработка корпоративной стратегии.
4. Инструменты стратегии диверсификации.

#### **1.8.2. Краткое содержание вопросов**

##### **1. Выбор портфельной и конкурентной стратегии.**

**Стратегия** – долгосрочное, качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и форм ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде.

**Базовая стратегия** - фундаментальное решение по развитию организации. Она определяет, будет ли организация **расти** или **сокращать** (сворачивать) деятельность или **фиксирует** масштаб деятельности на существующем уровне. Рост или сворачивание дея-

тельности обычно оценивается по показателям объема реализации продукции в натуральном выражении (а не в стоимостном).

Принятие решения по базовой стратегии определяет потребность в ресурсах (при базовой стратегии "рост" потребность в ресурсах в большинстве случаев увеличивается, при стратегии "сокращение" - уменьшается (средства экономятся или появляется их излишек).

**Конкурентная стратегия** - выбор между ориентацией на весь рынок или на его часть, а также между основным конкурентным преимуществом (низкой ценой продукта или отличительными его особенностями).

**Портфельная стратегия** - выбор, связанный с сочетанием различных объектов управления (продуктов, бизнес-единиц, предприятий, технологий, ресурсов) между собой и определение места каждого объекта в ряду других. При этом решается задача получения сбалансированного портфеля.

Например, портфельными стратегиями являются *продуктовая стратегия* и *корпоративная стратегия*.

**Продуктовая стратегия** - решение по поводу ассортимента и объемов реализации основных продуктов, выпускаемых предприятием. То есть решения по каждому отдельному продукту - например, поддерживать сбыт, модифицировать или снять с производства, начать разработку нового продукта и т.д.

**Корпоративная стратегия** - решение по поводу отдельных предприятий, входящих в корпорацию (диверсифицированную компанию). Например, увеличить влияние на управление предприятием путем скупки дополнительных акций; продать предприятие; не вмешиваться в деятельность предприятия и т.д. Таким образом, речь идет о формировании "портфеля предприятий".

## **2. Четыре типа эталонных стратегий развития бизнеса.**

К основным эталонным стратегиям можно отнести следующие:

1. Стратегия концентрации;
2. Стратегия интеграции;
3. Стратегия диверсификации;
4. Стратегия сокращения.

1. Первую группу эталонных стратегий (стратегия концентрации) составляют стратегии концентрированного роста. Сюда попадают те стратегии, которые связаны с изменением продукта и (или) рынка и не затрагивают три других элемента. Другими словами фирма пытается улучшить свой продукции, или начать производить новый, не меняя при этом отрасли. Конкретными типами стратегий первой группы являются следующие:

1. *Стратегия усиления позиции на рынке.*
2. *Стратегия развития рынка.*
3. *Стратегия развития продукта.*

2. Во вторую группу эталонных стратегий (стратегия интеграции), относят такие стратегии бизнеса, которые связаны с расширением фирмы путем добавления новых структур. Эти стратегии называются стратегиями интегрированного роста.

Фирма может прибегать к осуществлению таких стратегий, если она находится в сильном бизнесе. Фирма может осуществлять интегрированный рост как путем приобретения собственности, так и путем расширения изнутри. При этом в обоих случаях происходит изменение положения фирмы внутри отрасли.

Выделяют два основных типа стратегий интегрированного роста:

1. *Стратегия обратной вертикальной интеграции.*
2. *Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции.*

3. Третьей группой эталонных стратегий развития бизнеса являются стратегии диверсифицированного роста. Эти стратегии реализуются в том случае, когда фирма дальше не может развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли.

К факторам, обуславливающим выбор стратегии диверсифицированного роста относят:

- рынки для осуществления бизнеса оказываются в состоянии насыщения либо же сокращения спроса на продукт вследствие того, что продукт находится на стадии умирания;
- антимонопольное регулирование не разрешает дальнейшего расширения в рамках данной отрасли;
- новый бизнес может вызвать синергетический успех, например, за счет лучшего использования оборудования, комплектующих изделий, сырья.

### **3. Разработка корпоративной стратегии.**

Условно процесс разработки корпоративной стратегии компании разделяется на шесть этапов:

1. Постановка стратегических целей.
2. Выделение бизнес-направлений.
3. Оценка перспективности бизнес-направлений.
4. Формирование бизнес-портфеля компании и разработка альтернатив развития.
5. Определение полномочий управляющей компании (центра корпоративного управления).
6. Формализация разработанной стратегии.

Эффективный процесс разработки стратегии предполагает приверженность компании следующим принципам:

1. Открытость и готовность слушать и слышать. Успешные стратегии были созданы командами, которые под руководством директоров открыто обсуждали все возможные альтернативы развития. Члены команды были хорошо проинформированы и компетентны в обсуждаемых вопросах.
2. Вовлечение в разработку ключевых сотрудников. Тактика выработки стратегии «за закрытыми дверями» с ограниченным числом руководящего состава приводит к снижению эффективности, так как каждый не участвующий в процессе руководитель по-своему интерпретирует стратегию. Помимо снижения эффективности это также может привести к внутренним конфликтам.
3. Единство планирования и исполнения. Не стоит отделять тех, кто планирует, от тех, кому предстоит внедрять стратегию. Лица, в чьи обязанности входит реализация стратегии, должны играть ключевую роль в ее разработке.

### **4. Инструменты стратегии диверсификации.**

*Общепринято считать, что диверсификация компании - будь то расширение сферы деятельности путем открытия новых производств или приобретение холдингом новых дочерних структур иного, чем метрополия, профиля - явление обоюдоострое, и в каждом отдельном случае руководство, выбирая направления развития, должно рассматривать как негативные, так и позитивные последствия диверсификации.*

В условиях конкуренции любая компания стремится упрочить свое положение на рынке и пытается своевременно реагировать на изменение конъюнктуры. При помощи стратегии диверсификации специализированные фирмы превращаются в многоотраслевые комплексы-конгломераты, составные части которых не имеют между собой функциональных связей.

**Критерии для выбора стратегии**

**Привлекательность**

**Затраты на вхождение в новый бизнес**

**Взаимная выгода**

## **1.9 Лекция 12 (2 часа)**

**Тема: «Стратегия управления качеством работы организации и качеством продукции»**

### **1.9.1. Вопросы лекции:**

1. Требования к совершенству организации.
2. Влияние различных факторов на повышение качества работы организации и качества продукции.
3. Диагностика и анализ проблем в области качества работы организации и качества продукции.
4. Измерение и анализ показателей качества работы организации и качества продукции.

### **1.9.2. Краткое содержание вопросов**

#### **1. Требования к совершенству организации.**

«Сущность обеспечения конкурентоспособности заключается в умении руководителей убедить сотрудников в том, что их дела и мысли важны для компании, и не мешать им заниматься своим делом». Джек Уэлш (Бывший CEO General Electric)

Современный мир сильно отличается от того, каким он был вчера и каким станет завтра. Условия ведения бизнеса меняются со скоростью, близкой к скорости света. То, что еще вчера казалось невозможным, становится рядовым сегодня и уже завтра устареет. Мы обязаны научиться мыслить по-новому, а слово «невозможно» должно исчезнуть из нашего словаря. Недостаточно выходить за привычные рамки, необходимо создать культуру, не признающую никаких ограничений. Рабочая сила становится все более мобильной, размеры компаний сокращаются благодаря использованию аутсорсинга, позволяющего передать на сторону все, что не относится к их основной деятельности. В офисах становится все меньше постоянных служащих, поскольку растет число людей, работающих дома.

Сегодня мы обязаны постоянно помнить о том, что управлять изменениями в компаниях следует по-новому. Просто хорошо работать теперь недостаточно, поскольку в условиях современной ожесточенной конкуренции только лучшие из лучших способны привлечь внимание потребителей. Для того чтобы добиться успеха, мало производить отличную продукцию. Компания должна совершенствоваться во всем. Частные подходы вроде концепции всеобщего менеджмента на основе качества, методологии «Шесть сигм», управления отношениями с потребителями (CRM) и им подобные должны уступить место системным методам, комплексно понимающим организацию и способы ее совершенствования.

#### **2. Влияние различных факторов на повышение качества работы организации и качества продукции.**

На каждом предприятии на качество продукции влияют самые разнообразные факторы, как внутренние, так и внешние.

**К внутренним факторам** относятся такие, которые связаны со способностью предприятия выпускать продукцию надлежащего качества, т.е. зависят от деятельности самого предприятия. Они многочисленны, и их целесообразно классифицировать в следующие группы: технические, организационные, экономические, социально-психологические.

**Технические факторы** самым существенным образом влияют на качество продукции. Поэтому внедрение новой техники и технологии, применение новых материалов, более качественного сырья — материальная основа для выпуска конкурентоспособной продукции.

**Организационные факторы** связаны с совершенствованием организации производства и труда, повышением производственной дисциплины и ответственности за качество продукции, обеспечением культуры производства и соответствующего уровня квалификации персонала, внедрением системы управления качеством и его сертификации, улучшением работы службы ОТК и другими организационными мероприятиями.

**Экономические факторы** обусловлены затратами на выпуск и реализацию продукции, затратами на обеспечение необходимого уровня качества продукции, политикой ценообразования и системой экономического стимулирования персонала за производство высококачественной продукции.

**Социально-психологические факторы** в значительной мере влияют на создание здорового социально-психологического климата в коллективе, нормальных условий для работы, воспитание персонала в духе преданности и гордости за марку своего предприятия, моральное стимулирование работников за добросовестное отношение к работе — все это важные составляющие для выпуска конкурентоспособной продукции. Иногда даже трудно понять, какие факторы более важны для решения рассматриваемой проблемы — технические или социально-психологические.

**Внешние факторы** в условиях рыночных отношений способствуют формированию качества продукции (если предприятие не является монополистом). К ним в первую очередь относятся: требования рынка, т.е. покупателей; конкуренция; нормативные документы в области качества продукции; необходимость завоевания достойного места как на внутреннем, так и на внешнем рынке; обеспечение имиджа фирмы в среде покупателей, деловых людей и др.

#### **4. Измерение и анализ показателей качества работы организации и качества продукции.**

**Оценка уровня качества продукции** — совокупность операций, включающая выбор номенклатуры показателей качества оцениваемой продукции, определение значений этих показателей и сопоставление их с базовыми.

1. Оценка проектного качества продукции (разработка продукции):
  - установление класса и группы продукции;
  - выбор и обоснование номенклатуры показателей качества продукции;
  - выбор базового образца;
2. Оценка качества изготовления продукции (производство продукции):
  - установление методов и средств контроля качества;
  - выбор метода определения значения показателя качества;
  - определение фактических значений показателей качества;
  - оценка уровня качества изготовления по показателям дефектности.
3. Оценка качества в эксплуатации (потреблении):
  - установление способа сбора и получения информации о качестве;
  - определение фактических показателей качества;
  - определение полезного эффекта и суммарных затрат;
  - оценка рекламаций;
  - получение результатов оценки и принятия решений.

**Методы определения значений показателей качества продукции** подразделяются на две основные группы (рис. 1.6).

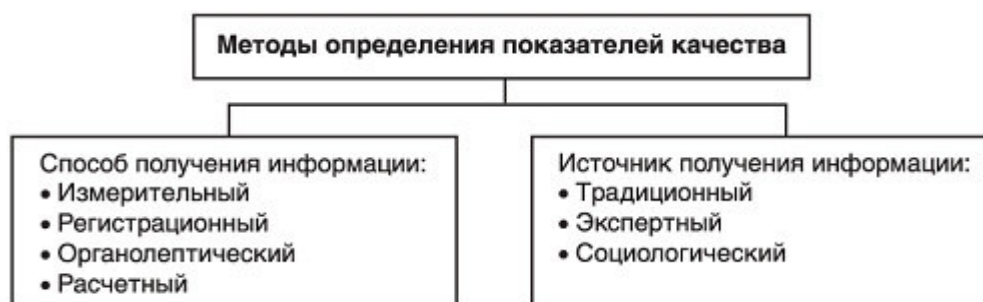


Рис. 1.6. Классификация методов измерения значений показателей качества  
Основные методы оценки уровня качества продукции представлены на рис. 1.7.

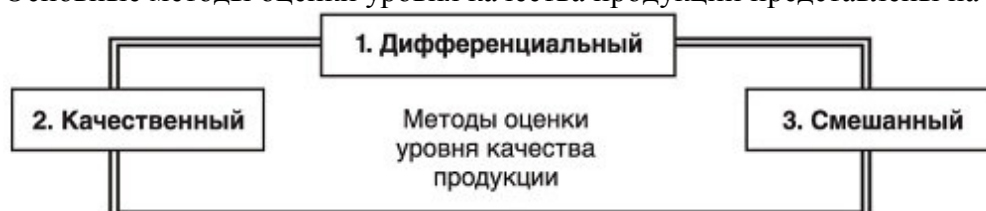


Рис. 1.7. Основные методы оценки уровня качества продукции

## 1.10 Лекция 13 (2 часа)

### Тема: «Стратегия управления качеством продукта»

#### 1.10.1. Вопросы лекции:

1. Понятие качества продукта.
2. Развитие концепции комплексного управления качеством.
3. Комплексное управление качеством.
4. Основные методы анализа и решения проблем в области качества.

#### 1.10.2. Краткое содержание вопросов

##### 1. Понятие качества продукта.

В условиях рыночных отношений актуальность управления качеством обусловлена необходимостью производства продукции, имеющей высокую конкурентоспособность. Высокое качество продукции является самой весомой составляющей, определяющей конкурентоспособность продукции.

Для российской экономики обеспечение стабильного высокого качества продукции, соответствующего требованиям потребителя, имеет большое значение еще и потому, что без выполнения этого условия национальная экономика России не сможет интегрироваться в мировое хозяйство и занять там достойное место.

Проблема качества является важнейшим фактором повышения уровня жизни, экономической, социальной и экологической безопасности.

Качество (К) – это совокупность характеристик объекта, относящихся к его способности удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности. [Стандарт ИСО 8402 «Управление качеством и обеспечение качества»].

**Качество** — совокупность характеристик объекта, относящихся к его способности удовлетворять установленные и предполагаемые потребности (ГОСТ Р ИСО 9000-2001 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь»).

##### 2. Развитие концепции комплексного управления качеством.

Комплексное управление качеством - стратегия преобразований внутри организации, которая предполагает, что постоянное повышение производительности труда может быть достигнуто при применении философии качества и статистических методов. Ведущими исследователями в этой области являются В. Эдварде Деминг, Джозеф Джуран и Филип Кросби.

По теории Деминга, необходимые преобразования возможны при условии устранения смертельных болезней управления и выполнения 14 пунктов. Наиболее опасными болезнями являются: отсутствие постоянной цели, ориентация на краткосрочную перспективу, опора на легкодоступную информацию (и отсутствие должного внимания к сбору данных для усовершенствования процесса), частая смена руководящих кадров, чрезмерные затраты на медицинское обслуживание и др. Список задач включает:

- обеспечить постоянство цели;
- принять новую философию;
- не заключать контракты по самой низкой цене;
- улучшать каждый процесс;
- сделать обучение персонала постоянным;
- ввести лидерство;
- устранить барьеры между отделами;
- отменить произвольно устанавливаемые нормы выработки;
- устранить препятствия, которые мешают сотрудникам гордиться своей работой;
- ввести программу образования и самосовершенствования;
- добиться, чтобы улучшение качества стало делом каждого.

Джуран, так же как и Деминг, внес значительный вклад в теорию качества. Подобно Демингу, он предлагает список из десяти шагов по усовершенствованию качества:

- добиться внимания к качеству;
- установить цели его совершенствования;
- организовать достижение целей;
- обеспечить обучение;
- осуществлять проекты по решению проблем;
- постоянно сообщать о ходе работы;
- признавать заслуги сотрудников;
- извещать всех о результатах;
- вести учет и "встроить" работу по повышению качества в оперативные системы организации.

Большинство более современных подходов вышло из комплексного управления качеством, и нет оснований считать, что данная концепция застыла в своем развитии, так как составной частью ее философии является постоянное совершенствование. То, что некоторые считают ее модным увлечением, не умаляет ее достоинств. Преобразования серьезны и надолго могут произойти только тогда, когда подлинно инновационные идеи проводятся в жизнь полностью.

### **3. Комплексное управление качеством.**

Жизненный цикл продукции включает в себя все стадии ее существования: от первоначального определения требований и потребностей потребителя до конечного их удовлетворения. В соответствии со стандартом ИСО 9004 жизненный цикл представляется в виде петли или спирали качества, которая включает следующие этапы:

- 1) маркетинг, поиск и изучение рынка;
- 2) проектирование и (или) разработка технических требований, разработка продукции;
- 3) материально-техническое снабжение;
- 4) подготовка и разработка производственных процессов;
- 5) производство;
- 6) контроль, проведение испытаний и обследование;
- 7) упаковка и хранение;
- 8) реализация и распределение продукции;
- 9) монтаж и эксплуатация;



10) техническая помощь и обслуживание;

11) утилизация после использования.

Для лучшего понимания сущности наиболее распространенных терминов, связанных с управлением качеством, следует обратить внимание на их различие и толкование.

Обеспечение качества (Quality Assurance) - совокупность планируемых и систематически проводимых мероприятий, необходимых для создания уверенности в том, что изделие или услуга удовлетворяют определенным требованиям к качеству.

Управление качеством (Quality Control) - методы и деятельность, используемые для удовлетворения требований к качеству. Управление качеством включает в себя методы и виды деятельности оперативного характера, направленные одновременно на управление процессом и устранение причин неудовлетворительного функционирования на определенных стадиях петли качества.

Улучшение качества (Quality Improvement) - постоянная деятельность, направленная на повышение технического уровня продукции, качества ее изготовления, совершенствование элементов производства и системы качества. Такого рода деятельность позволяет получать более высокие результаты по сравнению с ранее установленными нормами.

Сочетание обеспечения, управления и улучшения качества представляет собой деятельность в системе качества.

Общее руководство качеством (Quality Management) - аспект общей функции управления, определяющий и осуществляющий политику в области качества.

Система качества (Quality System) - совокупность организационной структуры, ответственности, процедур и ресурсов, направленных на внедрение комплексного управления качеством.

#### **4. Основные методы анализа и решения проблем в области качества.**

Понятие "управление качеством" как наука возникло в конце 19-го столетия, с переходом промышленного производства на принципы разделения труда. Принцип разделения труда потребовал решения проблемы взаимозаменяемости и точности производства. До этого при ремесленном способе производстве продукции обеспечение точности готового продукта производилось по образцам или методами подгонки сопрягаемых деталей и узлов. Учитывая значительные вариации параметров процесса, становилось ясно, что нужен критерий качества производства продукции, позволяющий ограничить отклонения размеров при массовом изготовлении деталей.

В качестве такого критерия Ф.Тейлором были предложены интервалы, устанавливающие пределы отклонений параметров в виде нижних и верхних границ. Поле значений такого интервала стали называть допуском.

Используемые в современной практике предприятий статистические методы можно подразделить на следующие категории:

1. методы высокого уровня сложности, которые используются разработчиками систем управления предприятием или процессами. К ним относятся методы кластерного анализа, адаптивные робастные статистики и др.;

2. методы специальные, которые используются при разработке операций технического контроля, планировании промышленных экспериментов, расчетах на точность и надежность и т.д.;

3. методы общего назначения, в разработку которых большой вклад внесли японские специалисты. К ним относятся "Семь простых методов" (или "Семь инструментов качества"), включающие в себя контрольные листки; метод расслоения; графики; диаграммы Парето; диаграммы Исикавы; гистограммы; контрольные карты.

#### **1.11 Лекция 14 (2 часа)**

**Тема: «Анализ отрасли и конкуренции в ней»**

### **1.11.1. Вопросы лекции:**

1. Понятие «отрасль».
2. Анализ общей ситуации в отрасли и конкуренции в ней
3. Ключевые факторы успеха компаний.

### **1.11.2. Краткое содержание вопросов**

#### **1. Понятие «отрасль».**

Для исследования структуры хозяйства нам понадобится такое понятие, как отрасль. Понятие "отрасль" - основное структурное подразделение народного хозяйства, которое представляет собой совокупность предприятий, учреждений и организаций, выполняющих в процессе общественного воспроизводства одинаковые социально-экономические функции независимо от территориального расположения и ведомственного подчинения. Соответственно отраслевой структуре имеет место классификация отраслей народного хозяйства.

Группа однородных отраслей народного хозяйства образует сферу народного хозяйства. Так, в соответствии со спецификой производства, а также распределения и перераспределения производственных благ выделяются производственная и непроизводственная сферы.

Производственная сфера народного хозяйства - относятся все отрасли, производящие материальный продукт,

Непроизводственная сфера - отрасли, производящие непроизводственные услуги. Производственные отрасли в зависимости от использования материального продукта и специфики его создания делятся на промышленность, сельское хозяйство и строительство.

#### **2. Анализ общей ситуации в отрасли и конкуренции в ней**

Разработка стратегии - работа, основанная на анализе, и в этой области менеджер не может добиться успеха только настойчивостью и творческим подходом. Решение о том, какую стратегию выбрать, должно приниматься на основании оценки внутренней и внешней среды компании, полученной в результате исследования.

В противном случае полученная стратегия может оказаться нежизнеспособной.

Исследование проводится по 2 основным направлениям:

- 1 - ситуация в отрасли и условия конкуренции в ней;
- 2 - ситуация внутри самой компании и её собственная конкурентоспособность.

Отрасли сильно разнятся по своим характеристикам, конкуренции внутри них и перспективам развития. Темпы технического прогресса могут колебаться от высоких до низких. Необходимый размер капиталовложений может быть велик или незначителен. Рынок может быть от локального до мирового. Производители выпускают стандартную или высокодифференцированную продукцию. Конкуренция в отрасли может быть сильной или слабой, она может ориентироваться на цены, послепродажное обслуживание, качество или что-либо другое. Спрос может расти или снижаться.

Кроме того, условия конкуренции в отрасли постоянно меняются с изменением характера влияния отдельных факторов.

При анализе общей ситуации в отрасли и конкуренции в ней используется набор приемов, который позволяет правильно оценить изменяющиеся условия отрасли и определить характер и уровень конкурентной борьбы в ней. Это позволяет выработать стратегию, соответствующую общей ситуации в отрасли и сделать выводы о её привлекательности для вложения средств компании.

#### **3. Ключевые факторы успеха компаний.**

Стабильность мирового рынка обсуждают постоянно, причем финансовые игроки больше склоняются к неутешительным прогнозам. Еще пять лет назад говорилось об огромном количестве задолженностей и скором кризисе. Как и было предсказано, кризис

наступил в 2008 году. Вероятно, что через несколько лет мир вновь столкнется с очередным крахом. Финансовая нестабильность возникла из-за манипуляций Уолл-стрит, а последствия прошлого кризиса все еще не устранены. Это дает почву для новых подозрений и прогнозов. Увы, опять неутешительных. Однако и во времена кризиса есть организации, которые не только смогли удержаться на плаву, но и выросли. Суть факторов успеха компании – это умение мыслить шире, работать в области неординарных умозаключений, тем самым увеличивать прибыль. Рост таких компаний мог достигать 15-20%. Подобная устойчивость позволяла привлечь новых клиентов, еще больше укрепиться на рынке, увеличив лояльность к своей деятельности. Но что стало секретом успеха компании? Вероятно, что компанию продвигали умелые лидеры? Может предприятия смогли сохранить свои позиции из-за случайных факторов? Или всему этому есть логичное объяснение, успех можно изучить, а полученные знания и дальше применять на практике? Оказывается, **секрет успеха компании зависит от пяти основных факторов:**

**Болевые точки**

**Привлекательная продукция**

**Тыл**

**Мотивация или импульс**

**Траектория улучшений**

### **1.12 Лекция 15 (2 часа)**

**Тема: «Анализ текущего состояния компании»**

#### **1.12.1. Вопросы лекции:**

1. Внешняя и внутренняя среда организации.
2. SWOT-анализ.
3. Анализ внешней среды.
4. Анализ внутренней среды.

#### **1.12.2. Краткое содержание вопросов**

##### **1. Внешняя и внутренняя среда организации.**

Среда прямого воздействия включает факторы, непосредственно влияющие на деятельность организации:

а) Поставщики. Поставщиками капитала в основном являются банки, акционеры и частные лица. Чем лучше обстоят дела у данной организации, тем больше шансов получить кредит на льготных условиях у поставщиков капитала.

б) Трудовые ресурсы. Без нужных специалистов должной квалификации нельзя эффективно использовать сложную технику и оборудование.

в) Законы государства. Организации обязаны выполнять не только федеральные, но и региональные законы. Государственные органы обеспечивают принудительное выполнение законов в сфере своей компетенции.

г) Потребители. Потребители решают, какие товары и услуги для них желательны, то есть они определяют направления и возможности роста организации. В рыночной экономике действует принцип: "Потребитель - король рынка".

д) Конкуренты. Руководство предприятия должно понимать, что неудовлетворенные нужды потребителей создают свободные ниши на рынке для конкурирующих организаций.

Среда косвенного воздействия состоит из факторов, которые не оказывают прямого и немедленного воздействия на деятельность организации:

а) Состояние экономики страны. Руководство организации, особенно при выходе на международный рынок, должно учитывать экономическую ситуацию в той стране, в которую поставляется свой товар, или с которой организация имеет деловые отношения. Состояние мировой экономики влияет на стоимость ресурсов и способность покупателей

приобретать товары и услуги. Если в экономике прогнозируется спад, то необходимо уменьшить запасы готовой продукции, чтобы преодолеть трудности сбыта, кроме этого следует учесть увеличение или уменьшение ставки процента на займы, возможное колебание курса доллара или других твердых валют.

б) Научно-технический прогресс. Технические новшества повышают производительность труда, способствуют улучшению качества продукции, а также расширяют возможные области применения товаров. Появление таких высоких технологий, как компьютерная, лазерная, микроволновая, полупроводниковая, а также использование атомной энергии, синтетических материалов, миниатюризация приборов и производственного оборудования оказывают существенное влияние на развитие и деятельность организации

в) Социокультурные факторы. Это, прежде всего, жизненные ценности и традиции, обычаи, установки, которые оказывают существенное влияние на деятельность организации.

г) Политические факторы. К ним относятся: экономическая политика административных органов государства, т.е. система налогообложения, льготные торговые пошлины, законодательство о защите потребителей, стандарты на безопасность продукции и стандарты по экологии. Для организации, осуществляющей международную деятельность, существенное значение имеет политическая стабильность данного государства, а также установка с его стороны специальных пошлин на импорт товаров, экспортных квот и т.д.

д) Отношения с местным населением. Характер отношений с местной общиной является очень важным для учета и планирования в любой организации. Так, в каждой общине существуют свои специфические законы и установки по вопросам бизнеса и ведения деловых отношений с другими организациями и учреждениями. Иногда для поддержания хороших отношений с общиной необходимо финансирование и поддержка ее социальных программ, а также благотворительная деятельность по многим направлениям.

## 2. SWOT- анализ.

**SWOT-анализ** — метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории: **Strengths** (сильные стороны), **Weaknesses** (слабые стороны), **Opportunities** (возможности) и **Threats** (угрозы).

Сильные (**S**) и слабые (**W**) стороны являются факторами **внутренней среды** объекта анализа, (то есть тем, на что сам объект способен повлиять); возможности (**O**) и угрозы (**T**) являются факторами **внешней среды** (то есть тем, что может повлиять на объект извне и при этом не контролируется объектом)<sup>[1]</sup>. Например, предприятие управляет собственным торговым ассортиментом — это фактор внутренней среды, но законы о торговле не подконтрольны предприятию — это фактор внешней среды.

Объектом SWOT-анализа может быть не только организация, но и другие социально-экономические объекты: отрасли экономики, города, государственно-общественные институты, научная сфера, политические партии, некоммерческие организации (НКО), отдельные специалисты, персоны и т. д.<sup>[1]</sup>

Аббревиатура **SWOT** может быть представлена визуально в виде таблицы:

	Положительное влияние	Отрицательное влияние
<b>Внутренняя среда</b>	<b>Strengths</b> (свойства проекта или коллектива, дающие преимущества перед другими в отрасли)	<b>Weaknesses</b> (свойства, ослабляющие проект)
<b>Внешняя среда</b>	<b>Opportunities</b> (внешние вероятные факторы, дающие дополнительные возможности по достижению цели)	<b>Threats</b> (внешние вероятные факторы, которые могут осложнить достижение цели)

## 3. Анализ внешней среды.

После установления своей миссии и целей руководство должно начать диагностический этап процесса стратегического планирования. Первым шагом является изучение внешней среды. Руководители оценивают внешнюю среду по трем параметрам:

1. Оценить изменения, которые воздействуют на разные аспекты текущей стратегии. Например, повышение цен на ракетное топливо создало разнообразные проблемы для авиалиний. Последние должны постоянно оценивать динамику цен на топливо в рамках процесса стратегического планирования.

2. Определить, какие факторы представляют угрозу для текущей стратегии фирмы. Контроль деятельности конкурентов позволяет руководству быть готовым к потенциальным угрозам.

3. Определить, какие факторы представляют больше возможностей для достижения общефирменных целей путем корректировки плана. Когда гостиничная компания "Холидей Иннз" изменила свой стратегический план и стала заниматься созданием казино, ее руководство направило свои усилия на то, что, по его мнению, даст больше возможностей для организации.

#### **4. Анализ внутренней среды.**

Внутренняя среда организации — это та часть общей среды, которая находится в пределах организации. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации. Внутренняя среда имеет несколько срезов, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация.

*Срезы внутренней среды*

*Кадровый срез* внутренней среды охватывает такие процессы, как:

- взаимодействие менеджеров и рабочих;
- наем, обучение и продвижение кадров;
- оценка результатов труда и стимулирование;
- создание и поддержание отношений между работниками и т.п.

*Организационный срез* включает:

- коммуникационные процессы;
- организационные структуры;
- нормы, правила, процедуры;
- распределение прав и ответственности;
- иерархию подчинения.

*В производственный срез* входят:

- изготовление продукта;
- снабжение и ведение складского хозяйства;
- обслуживание технологического парка;
- осуществление исследований и разработок.

*Маркетинговый срез* внутренней среды организации охватывает следующие стороны, которые связаны с реализацией продукции:

- стратегия продукта, стратегия ценообразования;
- стратегия продвижения продукта на рынке;
- выбор рынков сбыта и систем распределения.

*Финансовый срез* включает процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств в организации:

- поддержание должного уровня ликвидности и обеспечение прибыльности;
- создание инвестиционных возможностей и т.п.

Внутренняя среда как бы полностью пронизывается *организационной культурой*, которая также должна подвергаться самому серьезному изучению.

### 1.13 Лекция 16 (2 часа)

#### Тема: «Финансовые методы анализа стратегий»

##### 1.13.1. Вопросы лекции:

1. Принцип неравноценности денег во времени.
2. Процентные ставки, используемые при анализе стратегий.
3. Учет инфляции.
4. Потоки платежей.
5. Характеристики потоков платежей.

##### 1.13.2. Краткое содержание вопросов

###### 1. Принцип неравноценности денег во времени.

Важность учета фактора времени обусловлена **принципом неравноценности денег, относящихся к различным моментам времени**: равные по абсолютной величине денежные суммы "сегодня" и "завтра" оцениваются по разному, – **сегодняшние деньги ценнее будущих**. Отмеченная зависимость ценности денег от времени обусловлена влиянием фактора времени:

- во-первых, деньги можно продуктивно использовать во времени как приносящий доход финансовый актив, т.е. деньги могут быть инвестированы и тем самым принести доход. Рубль в руке сегодня стоит больше, чем рубль, который должен быть получен завтра ввиду процентного дохода, который вы можете получить, положив его на сберегательный счет или проведя другую инвестиционную операцию;
- во-вторых, инфляционные процессы ведут к обесцениванию денег во времени. Сегодня на рубль можно купить товара больше, чем завтра на этот же рубль, т.к. цены на товар повысятся;
- в-третьих, неопределенность будущего и связанный с этим риск повышает ценность имеющихся денег. Сегодня рубль в руке уже есть и его можно израсходовать на потребление, а будет ли он завтра в руке, – еще вопрос.

Существуют два подхода и соответствующие им два типа экономического мышления:

- **статический** подход не учитывает фактор времени, – в соответствии с этим, здесь возможно оперирование денежными показателями, относящимися к различным периодам времени, и их суммирование;
- **динамический** подход используется в финансовом анализе и финансовом менеджменте, где фактор времени играет решающую роль и его необходимо обязательно учитывать, поэтому здесь неправомерно суммировать денежные величины, относящиеся к различным моментам времени.

Эти два подхода соответствуют "бухгалтерскому" и "экономическому" принципам анализа затрат. Именно динамический подход предполагает включение в расходы так называемых неявных затрат, определяемых на основе принципа альтернативной ценности.

###### 2. Процентные ставки, используемые при анализе стратегий.

Инвестирование может осуществляться на условиях простого или сложного процента.

**Процентной ставкой** называется относительный (в процентах или долях) размер платы за пользование кредитом в течение определенного периода времени.

Процентная ставка, взимаемая банком по кредитам, называется кредитной процентной ставкой. Процентная ставка, выплачиваемая банком по депозитным вкладам, называется депозитной процентной ставкой.

Кредитная и депозитная процентные ставки могут быть номинальными, реальными и эффективными.

**Номинальная процентная ставка** — процентная ставка, объявляемая кредитором.

**Реальная процентная ставка** — процентная ставка в постоянных ценах (при отсутствии инфляции), величина которой обеспечивает такую же доходность займа, что и номинальная ставка при наличии инфляции.

**Эффективная процентная ставка** — доход кредитора за счет капитализации процентов, выплачиваемых в течение периода, для которого объявлена процентная ставка.

Реальная процентная ставка получается из номинальной за счет исключения влияния инфляции и используется при анализе процентных ставок, а также для приближенного пересчета платежей по займам при оценке эффективности инвестиционного проекта в текущих ценах. Эффективная процентная ставка характеризует доход кредитора за счет капитализации процентов, выплачиваемых в течение периода, для которого объявлена номинальная процентная ставка;

Если инвестированный капитал ежегодно увеличивается на величину произведения исходного инвестированного капитала  $PV$  на требуемую норму доходности  $r$  ( $PV * r$ ), инвестиция осуществлена на условиях простого процента. В этом случае размер инвестированного капитала через  $n$  лет будет равен:

$$FV_n^{pr} = PV + PV * r + \dots + PV * r = PV * (1 + n * r). \quad (1)$$

Если очередной годовой доход исчисляется не с исходной величины инвестированного капитала, а с общей суммы, включающей также ранее начисленные и не востребованные инвестором проценты, то инвестиция произведена в условиях сложного процента. Начисления по ставке сложного процента ещё называют «компаунтингом». В данном случае размер инвестированного капитала будет равен:

к концу первого года:

$$FV_1 = PV + PV * r = PV * (1 + r);$$

к концу второго года

$$FV_2 = FV_1 + FV_1 * r = FV_1 (1+r) = PV * (1+r)^2;$$

к концу  $n$ -го года:

$$FV_n = PV(1+r)^n. \quad (2)$$

То, что инвестиция в условиях сложного процента гораздо выгоднее, чем в условиях простого, подтверждает неравенство:

$$(1 + r)^n > 1 + n * r,$$

т.е.

$$FV_n > FV_n^{pr} \text{ при } n > 1.$$

В случае применения сложного процента капитал, генерирующий доходы, постоянно возрастает, что повышает заинтересованность вкладчика в оставлении инвестированного и полученного в результате инвестирования капитала в том же объекте вложений. При применении простого процента вкладчик заинтересован снимать доходы по мере их начисления для потребления или использования в других инвестиционных проектах или в текущей деятельности.

### 3. Учет инфляции.

Инфляция — это процесс выравнивая монетарным путем напряженности, возникшей в какой-либо социально-экономической среде, который сопровождается повышением общего уровня цен и снижением покупательной способности денег.

Влияние инфляции на показатели финансовой эффективности проекта обычно рассматриваются в двух аспектах:

- влияние на показатели проекта в натуральном выражении, когда инфляция приводит не только к переоценке финансовых результатов проекта, но и к изменению плана реализации проекта;
- влияние на показатели проекта в денежном выражении.

Для учета влияния инфляции при оценке эффективности инвестиционных проектов используются следующие способы:

1) инфляционная коррекция денежных потоков, связанная с проблемой постоянных и текущих цен и расчетами в рублях и валюте. Коррекция достигается с помощью операции дефлирования, которая заключается в делении денежного потока, выраженного в прогнозных ценах (рублях или иностранной валюте), на соответствующие индексы инфляции;

2) учет инфляционной премии в ставке процента (реальная и номинальная процентная ставка), так как влияние инфляции на эффективность проекта сказывается также на изменении потребности в заемных средствах и платежах по кредитам.

3) анализ чувствительности в условиях высокого уровня инфляции. Когда нет достаточно точных прогнозов относительно будущего поведения инфляции, то первоначальные расчеты по проекту делают в базовых, начальных ценах, а затем с помощью анализа чувствительности проверяют влияние инфляции на эффективность проекта.

Цель анализа чувствительности — выявление важнейших факторов, способных наиболее серьезно повлиять на проект и проверить воздействие последовательных изменений этих факторов на результаты проекта.

Среди варьируемых факторов, рассматриваемых на практике, наиболее важными являются показатели инфляции. При проведении анализа чувствительности могут последовательно анализироваться виды инфляции: общая, переменных издержек, заработной платы, основных фондов, постоянных издержек и накладных расходов и т. д.

Отдельно для инфляции может быть построен вектор чувствительности, позволяющий выявить наиболее чувствительные переменные инфляции, для которых целесообразно провести дополнительные исследования в рамках количественного анализа рисков.

#### 4. Потоки платежей.

В чём бы ни заключалась та или иная конкретная задача финансовой математики, в её условии всегда будет присутствовать некий набор денежных выплат. Даже самая тривиальная финансовая операция — простая ссуда — содержит два платежа: выдачу ссуды и её возврат. Эти два платежа, рассматриваемые в совокупности, представляют собой простейший пример денежного потока, или потока платежей.

*Поток платежей* (англ. *cash flow*) — это последовательность денежных сумм, каждая из которых отнесена к некоторому моменту времени (такие денежные суммы называются «датированными»).

Денежные суммы в потоке платежей могут быть как положительными, так и отрицательными. В первом случае они отражают ваши поступления, во втором — ваши выплаты. Вообще говоря, любая финансовая операция с точки зрения любой из сторон содержит как поступления, так и выплаты. Поэтому полный поток платежей любой финансовой операции всегда содержит денежные суммы разных знаков. Другое дело, что в конкретном случае вы можете рассматривать не весь поток платежей, а лишь его часть.

Особенность использования понятия потока платежей заключается в том, что вся совокупность выплат рассматривается и изучается как единый объект, обладающий определённым набором характеристик и свойств. Этот объект мы в дальнейшем будем обозначать следующим образом, как это принято в математике:

$$A = \{A_k; t_k\}.$$

Здесь  $A_k$  — это платёж, совершённый в момент времени  $t_k$ , а  $A$  — весь поток платежей.

#### Бесконечные потоки платежей

В некоторых задачах, когда рассматриваются платежи за продолжительный период времени, удобно считать, что соответствующий поток платежей является *бесконечным*, то есть содержит бесконечное число платежей.

Следует всегда помнить, что в реальной жизни по-настоящему бесконечных потоков платежей быть не может, то есть бесконечный денежный поток — это всего лишь математическая модель продолжительного, но *конечного* процесса денежных выплат.



## 5. Характеристики потоков платежей.

Под *денежным потоком* понимается распределенная во времени последовательность выплат и поступлений, генерируемая тем или иным активом, портфелем активов, инвестиционным проектом в течение операции.

В дальнейшем, говоря о денежных потоках, мы будем рассматривать их именно в этом смысле, т.е. в контексте приведенного определения.

Денежный поток обладает рядом характеристик. Наиболее важные из них — размер отдельного платежа (элемента потока), его направление или знак, время осуществления, определенность и др.

Получаемые платежи или поступления называют *притоками* (cash inflows — *CIF*), выплачиваемые — *оттоками* (cash outflows — *COF*) *денежных средств*.

Размеры выплат и поступлений (т.е. отдельных элементов денежного потока) могут быть известны с той или иной степенью определенности. Чем более определенны суммы платежей, тем меньше риск, связанный с соответствующей операцией.

Разнообразие хозяйственных операций в условиях рынка обуславливает существование самых различных видов денежных потоков. В этой связи возникает необходимость в их классификации.

Основные классифицирующие признаки и соответствующие им виды потоков платежей приведены в табл. 5.2.

Таблица 5.2 **Классификация потоков платежей**

<i>Классификационный признак</i>	<i>Описание</i>
По распределению во времени	Дискретные Непрерывные
По интервалам выплат	Регулярные (равные интервалы выплат/поступлений) Произвольные
По моменту выплат	С выплатами в начале периода С выплатами в конце периода С выплатами в любой момент
По числу платежей	Разовые (элементарные) Конечные Бесконечные
По величине платежей	Постоянные (равные суммы) Переменные С закономерными изменениями
По вероятности выплат	Детерминированные Условные Стохастические
По знаку элементов	Стандартные (расходные платежи предшествуют доходным) Нестандартные (с более чем одной сменой знака в ряду)

Несмотря на разнообразие хозяйственных операций, наибольшее распространение на практике получили некоторые частные случаи дискретных денежных потоков. К важнейшим из них следует отнести элементарные (двухпериодные) и регулярные (многопериодные) конечные потоки платежей.

### 1.14 Лекция 17 (2 часа)

## **Тема: «Методы определения качества стратегий»**

### **1.14.1. Вопросы лекции**

1. Влияние российских условий на выбор методов определения качества стратегий.
2. Основные показатели качества стратегического менеджмента.
3. Метод пошагового определения качества стратегического менеджмента.

### **1.14.2. Краткое содержание вопросов**

#### **1. Влияние российских условий на выбор методов определения качества стратегий**

Фирмы развитых капиталистических стран функционируют в условиях отложенных рыночных отношений, в то время как российская рыночная экономика находится только в начальной стадии своего развития. Именно поэтому опыт иностранных корпораций не может быть полностью использован российскими предпринимателями. Рассмотрим подробнее учет российских условий при разработке стратегии.

Учет российских условий при разработке стратегии Российской экономики характеризуется рядом специфических признаков, отличающих ее от экономик развитых стран. Эта специфика связана, прежде всего, с особенностями переходного периода к рыночной экономике.

Важным признаком российской рыночной экономики является ее молодость, поскольку с момента начала реформ прошло всего около пятнадцати лет.

Другой экономической особенностью является быстрое изменение условий внешней среды. В частности, постоянно изменяется налоговая система и размеры таможенных пошлин, непредсказуемо ведет себя инфляция и т.д., что не позволяет разработать надежный план стратегического развития.

Следует подчеркнуть, что гибкость стратегии в российских условиях ведения бизнеса особенно важна. Быстро изменяющиеся внешние условия (изменения в налоговом законодательстве, непредсказуемые темпы инфляции и поведение конкурентов) требуют от предпринимателей постоянного пристального внимания к данным вопросам.

Один из важнейших признаков отечественной экономики - ее несбалансированность.

Следующая особенность российской экономики, которую необходимо учитывать при разработке стратегии - это низкий профессиональный уровень предпринимателей и сотрудников организаций. В ряде городов России созданы специальные школы и факультеты, где можно повысить свою профессиональную подготовку. Существует Президентская программа, в соответствии с которой готовят предпринимателей. Многие предприниматели пользуются услугами этих учебных заведений. Однако не все бизнесмены по тем или иным причинам проходят курсы обучения. У многих предпринимателей отсутствует потребность в повышении своего профессионального уровня.

Существенное влияние на выбор стратегии отечественными предприятиями и определение ее эффективности оказывают неустановившаяся система налогов и неопределенность годовых темпов инфляции.

Современные представления об управлении стратегией базируются на постоянном контроле ее реализации, в результате чего выявляются изменения условий развития бизнеса. При этом составленные прогнозы и планы могут изменяться. Кроме того, изменения условий могут потребовать быстрых изменений в прогнозах и планах, менеджеры всегда должны быть готовы к этому. Поэтому необходимо разрабатывать стандартные компьютерные процедуры и программы, при помощи которых можно легко и быстро провести новые прогнозы и составить новые планы. Отсюда следует, что разработке компьютерных программ для анализа стратегий необходимо уделять самое пристальное внимание.

#### **2. Основные показатели качества стратегического менеджмента**

Так же, как и цели организации, показатели качества стратегического менеджмента

можно разделить на стратегические и оперативные. Количество стратегических показателей качества не должно быть слишком большим - не более семи показателей. К таким показателям относятся, например, увеличение объема продаж, прибыли и рыночной доли, темпы роста реальных активов, рентабельности общих активов или собственных средств относительно чистой прибыли и т.д. Кроме того, целесообразно в число стратегических показателей включать некоторые характеристики, широко применяемые в теории и практике инвестиций. В общем случае в число стратегических показателей качества стратегии следует включить:

- чистую прибыль
- стоимость собственного капитала
- чистый дисконтированный доход
- индекс прибыльности
- доходность инвестиций
- рентабельность основных фондов и оборотного капитала
- показатель доходов сотрудников организации.

Указанные показатели необходимо определять для каждого из выбранных временных периодов, например для года, и всего периода действия стратегии. При необходимости исследуемые процессы можно спрогнозировать по полученным динамическим рядам. Чистая прибыль организации рассчитывается обычными бухгалтерскими методами.

Стоимость собственного капитала предприятия определяется использованием доходов и их перераспределением на потребление и накопление, а также взвешенным применением финансового левириджа. Величина собственного капитала связана с развитием организации, основу которого составляет правильно выбранная инвестиционная политика. Чистая прибыль, полученная предприятием как от традиционного бизнеса, так и от инвестиций, распределяется на внешние выплаты, предусмотренные законом, и фонды накопления. Часть фондов накопления, в свою очередь, направляется на инвестиции. Уставный капитал, резервный фонд и нераспределенная прибыль с амортизационными отчислениями образуют собственный капитал предприятия. Быстрый рост собственного капитала – позитивная характеристика организации.

Чистый дисконтированный доход организации показывает, на какую величину доходы от инвестиций превысят среднерыночные доходы капитала. В этом случае при расчете чистого дисконтированного дохода используется среднерыночная ставка дисконтирования. Прогнозный доход закладывается исходя из возможностей предприятия, среди которых операционная деятельность играет не последнюю роль. На величину дохода оказывают также влияние маркетинг и продажи, обслуживание, логистика, материально – техническое снабжение, инновации, управление собственными ресурсами, инфраструктура организации. Если при выбранной ставке дисконтирования чистый дисконтированный доход равен нулю, то ставку дисконтирования называют внутренней нормой доходности. Во многих случаях чистый дисконтированный доход - положительная величина. Значение чистого дисконтированного дохода показывает, насколько полно использованы потенциальные возможности организации.

### **3. Метод пошагового определения качества стратегического менеджмента**

Первый шаг. Качество стратегического менеджмента на первом шаге определяется так же, как и характеристики инвестиционного проекта. При этом под инвестиционным проектом следует понимать стратегию организации. Такое описание качества стратегии наглядно и удобно, однако оно не позволяет ответить на ряд вопросов. Например, неясно, какую долю в качество стратегии вносят те или иные внутренние составляющие объекта. Для ответа на эти вопросы целесообразно разбить объект на необходимое число составляющих, установить связи между ними и проанализировать их влияние на полученную эффективность или эффект. Прежде всего, рассмотрим объект, состоящий из исследуемого предприятия (внутренняя среда) и его окружения (внешняя среда) и получим, таким

образом, схему объекта второго шага.

Второй шаг. Из рис. 1 следует, что внутренняя и внешняя среда взаимодействуют друг с другом, а эффективность стратегии - результат от входов данного взаимодействия. По этой схеме удобно оценивать внутреннюю и внешнюю эффективности, исследуемые в работе. Внешняя эффективность отражает меру удовлетворения запросов, например, отдельных групп потребителей. Мерой внешней эффективности может служить отношение затрат на исследуемый товар или услугу отдельных групп потребителей к суммарным затратам этих же групп, включая затраты на исследуемый товар или услугу, за заданный период, например, за год. Понятно, что речь идет об экономической эффективности. Если же необходимо учесть социальный аспект, то экономическая эффективность должна быть дополнена показателем социальной эффективности. Пусть, например, исследуемым продуктом является лекарство. Тогда внешней социальной эффективностью может являться отношение затрат на лекарство к затратам на общее лечение данной болезни, включая исследуемое лекарство. Что касается внутренней эффективности, то она определяется на основе семи внутренних показателей.

Обычно из внешней среды выделяют конкуренцию. Существует два типа конкурентов: 1) конкуренты по однородным продуктам и 2) конкуренты по функции.

Третий шаг. Более подробное разбиение представлено на рис. 3. Из схемы третьего шага следует, что качество менеджмента стратегического, помимо внешней среды, зависит так же от миссии и целей, выбранной стратегии, проблем, возникающих при ее реализации, действий, предпринятых для решения проблем, реализации и контроля. Например, если имеется портфель миссий и целей и соответствующий ему портфель стратегий со своими проблемами, действиями, решениями, реализацией и контролем, то целесообразнее всего определить эффекты и эффективность по каждой из стратегий и реализовывать наилучшую с учетом возможных рисков.

Каждый элемент системы по-своему влияет на выходные характеристики системы. При хорошем стратегическом анализе проблем, возникающих при реализации, их правильном прогнозировании, будут приняты правильные решения. В противном случае характеристики будут хуже.

Таким образом, внутренняя норма доходности и другие стратегические показатели зависят от каждого элемента схемы.

### **1.15 Лекция 18 (2 часа)**

#### **Тема: «Динамика показателей стратегии и их прогноз»**

##### **1.15.1. Вопросы лекции**

1. Прогноз показателей стратегии.
2. Краткосрочное прогнозирование.
3. Среднесрочное прогнозирование.

##### **1.15.2 Краткое содержание вопросов**

###### **1. Прогноз показателей стратегии.**

Построение прогноза и связанные с ним построение и экспериментальная проверка (верификация) вероятностно-статистической модели обычно основаны на одновременном использовании информации двух типов:

- *априорной информации* о природе и содержательной сущности анализируемого явления, представленной, как правило, в виде тех или иных теоретических закономерностей, ограничений, гипотез;

- *исходных статистических данных*, характеризующих процесс и результаты функционирования анализируемого явления или системы.

Можно выделить следующие основные этапы прогнозирования.

*1-й этап (постановочный)* включает в себя определение конечных прикладных целей прогнозирования; набора факторов и показателей (переменных), описание взаимосвя-

зей между которыми нас интересует; роли этих факторов и показателей – какие из них, в рамках поставленной конкретной задачи, можно считать *входными* (т.е. полностью или частично регулируемые или хотя бы легко поддающимися регистрации и прогнозу; подобные факторы несут смысловую нагрузку *объясняющих* в модели), а какие – *выходными* (эти факторы обычно трудно поддаются непосредственному прогнозу; их значения формируются как бы в процессе функционирования моделируемой системы, а сами факторы несут смысловую нагрузку *объясняемых*).

*2-й этап (априорный, предмодельный)* состоит в предшествующем построению модели анализе содержательной сущности изучаемого процесса или явления, формировании и формализации имеющейся априорной информации об этом явлении в виде ряда гипотез и исходных допущений (последние должны быть подкреплены теоретическими рассуждениями о механизме изучаемого явления или, если возможно, экспериментальной проверкой).

*3-й этап (информационно-статистический)* заключается в сборе необходимой статистической информации, т.е. регистрации значений участвующих в анализе факторов и показателей на различных временных и (или) пространственных тактах функционирования моделируемой системы.

*4-й этап (спецификация модели)* включает в себя непосредственный вывод (описывающийся на принятые на 2-м этапе гипотезы и исходные допущения) общего вида модельных соотношений, связывающих между собой интересующие нас входные и выходные переменные

*5-й этап (исследование идентифицируемости и идентификация модели)* состоит в проведении статистического анализа модели с целью «настройки» значений ее неизвестных параметров на те исходные статистические данные, которыми мы располагаем. При реализации этого этапа «прогнозист» должен сначала ответить на вопрос, *возможно ли в принципе однозначно восстановить значения неизвестных параметров модели* по имеющимся исходным статистическим данным при принятой на 4-м этапе структуре (способе спецификации) модели.

*6-й этап (верификация модели)* заключается в использовании различных процедур сопоставления модельных заключений, оценок, следствий и выводов с действительностью. Этот этап называют также этапом статистического анализа точности и адекватности модели. При пессимистическом характере результатов этого этапа необходимо возвратиться к этапу 4, а иногда и к этапу 1. Если же этап верификации модели дает положительные результаты, то модель может быть непосредственно использована для построения прогноза в соответствии с описанной выше общей схемой (10).

По горизонту прогнозирования прогнозы делятся на *краткосрочные* (на 1-2 такта времени вперед), *среднесрочные* (на 3-5 тактов) и *долгосрочные* (более чем на 5 тактов времени вперед).

По уровню прогнозируемого показателя целесообразно выделять *макро-, мезо- и микропрогнозы*. Все, что связано с прогнозированием показателей, характеризующих деятельность фирм, компаний и предприятий, относится к микроуровню. Мезо- (региональный и отраслевой уровни) и макропрогнозы используются при описании внешней среды.

Следует подчеркнуть, что в реальности бизнесмен, руководитель предприятия может, конечно, успешно вести бизнес и не владеть методами построения математических моделей прогнозирования. Однако в условиях ужесточающейся конкуренции знание этих методов предоставляет бизнесмену и его бизнесу порой не менее значимые конкурентные преимущества, чем завоевание определенной доли рынка или получение выгодного кредита.

## **2. Краткосрочное прогнозирование.**

*Краткосрочное прогнозирование* предназначено для обеспечения оптимальной тактики поведения предприятия (фирмы) на внешнем рынке, поэтому необходимо учитывать

разнообразные циклические и нециклические сезонные, временные, случайные факторы формирования спроса и предложения. Для среднесрочного прогноза следует использовать постоянно действующие циклические и нециклические факторы.

*Краткосрочное прогнозирование* охватывает периоды времени от суток до нескольких лет и связано в основном с оперативным и текущим планированием производства.

*Краткосрочное прогнозирование* предусматривает определение показателя ожидаемого выпуска товарной продукции с учетом производственных условий, сложившихся на каждом предприятии и в подотрасли. Для сглаживания ошибок и повышения точности прогноза используется рекуррентное соотношение, учитывающее ошибку прогноза.

*Относительно краткосрочного прогнозирования численности тлей* в литературе также встречаются весьма фрагментарные данные. Если на полях или деревьях обнаружено 25 - 30 % особей с зачатками крыльев, то через 7 - 10 дней следует ожидать нарастание численности; если же число таких особей составляет 38 - 45 %, то численность тлей будет снижаться. По данным М. Н. Нарзикулова (1957), этот метод является трудоемким и требует большой затраты времени на подсчет нимф в колониях тлей.

Процесс *краткосрочного прогнозирования* состоит из ряда взаимосвязанных последовательных и практических действий указанных выше экономических ведомств.

Для *удовлетворительного краткосрочного прогнозирования* необходимо, чтобы в течение двух единиц длины наблюдаемого периода имелось в наличии хотя бы одно наблюдение, т.е. чтобы с 50 % - ной вероятностью в каждой единице периода лежало хотя бы одно наблюдение. Очевидно, что условие минимально.

Задача *краткосрочного прогнозирования состояния предприятия* решается с использованием оценки текущего состояния на новом наборе правил, содержащих в качестве условий предположения о возможных параметрах окружения предприятия и возможных действиях руководства.

При *краткосрочном прогнозировании* (на 5 - 10 лет) следует оценить перспективный уровень развития конструкции создаваемой машины. При среднесрочном и долгосрочном прогнозировании (на 20 - 30 лет) необходимо определить значимость имеющихся новых открытий и изобретений, цель и техническую стратегию.

### **3. Среднесрочное прогнозирование.**

*Среднесрочное прогнозирование* - прогнозирование на период, определяемый реализацией известных в настоящее время технических решений и составляющий примерно 5 - 10 лет. За это время возможно проектирование, сооружение и ввод в эксплуатацию объектов, реализующих известные технические идеи.

Такое *среднесрочное прогнозирование курса* используется для открытия стратегических позиций.

При *среднесрочном прогнозировании* в методике предусматривается использование плановых значений-факторов, формирующих потребности в автобензине и дизельном топливе народного хозяйства, обслуживаемого территориальным управлением Главнефтеснаба РСФСР. По мере удаления от базисного периода увеличивается вероятность возникновения факторов, предусмотреть и учесть влияние которых не всегда возможно. Закономерности, характерные для периодов, охватываемых среднесрочным прогнозированием в отдаленной перспективе, могут существенно измениться.

При *среднесрочном прогнозировании* данные, правило, ежегодные, а прогноз необходимо строить на 5 - 10 лет вперед.

Метод контроля *среднесрочного прогнозирования* более трудоемок как в вычислительном, так и в теоретическом плане по сравнению со следящим методом сглаживания ошибок (см. гл. Следует однако заметить, что первый метод определяет также и момент наступления сдвига, что позволяет найти среднее, соответствующее новому ряду после сдвига, а значит, определить и прогноз.

Так как система *среднесрочного прогнозирования* составляет часть системы долгосрочных прогнозов, то весь процесс нахождения прогнозов представляется скользящим и непрерывным. В ней отражены основные способы и операции при определении потребности в нефтепродуктах, наглядно показаны связи отдельных этапов прогнозирования.

## **2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ**

### **2.1 Практическое занятие 1 (ПЗ-1) (2 часа).**

**Тема: «Сущность стратегического управления и его общая характеристика»**

#### **2.1.1 Задание для работы:**

1. Тенденции развития современного менеджмента.
2. Причины возникновения стратегического менеджмента.
3. Сущность и понятие «стратегический менеджмент».
4. Процесс и особенности стратегического менеджмента.
5. Основные функции стратегического управления.
6. Уровни стратегического управления.
7. Школы стратегий менеджмента.

#### **2.1.2 Краткое описание проводимого занятия:**

Подготовка и представление докладов по предложенным вопросам.

#### **2.1.3 Результаты и выводы:**

Рассмотрены и изучены теоретические вопросы, а также сделаны практические выводы по материалам заслушанных докладов. Рассмотрена часть материала, отраженная в контрольных вопросах ФОС дисциплины и необходимая для формирования компетенций.

### **2.2 Практическое занятие 2 (ПЗ-2) (2 часа).**

**Тема: «Типы стратегий»**

#### **2.2.1 Задание для работы:**

1. Понятие и сущность стратегии.
2. Основные признаки и свойства стратегии.
3. Корпоративная стратегия.
4. Стратегия конкуренции.
5. Функциональная стратегия.
6. Операционная стратегия.

#### **2.2.2 Краткое описание проводимого занятия:**

Подготовка и представление докладов по предложенным вопросам.

#### **2.2.3 Результаты и выводы:**

Рассмотрены и изучены теоретические вопросы, а также сделаны практические выводы по материалам заслушанных докладов. Рассмотрена часть материала, отраженная в контрольных вопросах ФОС дисциплины и необходимая для формирования компетенций.

### **2.3 Практическое занятие 3, 4 (ПЗ-3, ПЗ-4) (4 часа).**

**Тема: «Разработка стратегии организации»**

#### **2.3.1 Задание для работы:**

1. Схема стратегического менеджмента.
2. Задачи создания стратегии.
3. Критерии разработки стратегии.
4. Факторы, формирующие стратегию, и этапы стратегического планирования.
5. Золотой треугольник формирования стратегии
6. Процесс формирования желаемого состояния организации.



7. Миссия организации.
8. Формирование стратегических целей организации.
9. План действий и финансовый план.

### **2.3.2 Краткое описание проводимого занятия:**

Подготовка и представление докладов по предложенным вопросам.

### **2.3.3 Результаты и выводы:**

Рассмотрены и изучены теоретические вопросы, а также сделаны практические выводы по материалам заслушанных докладов. Рассмотрена часть материала, отраженная в контрольных вопросах ФОС дисциплины и необходимая для формирования компетенций.

## **2.4 Практическое занятие 5, 6 (ПЗ-5, ПЗ-6) (4 часа).**

**Тема: «Планирование как процесс стратегического управления»**

### **2.4.1 Задание для работы:**

1. Сущность стратегического планирования.
2. Уровни стратегического планирования.
3. Преимущества стратегического планирования
4. Этапы процесса стратегического управления.
5. Различия оперативного и стратегического управления.
6. Корпоративная культура.

### **2.4.2 Краткое описание проводимого занятия:**

Подготовка и представление докладов по предложенным вопросам.

### **2.4.3 Результаты и выводы:**

Рассмотрены и изучены теоретические вопросы, а также сделаны практические выводы по материалам заслушанных докладов. Рассмотрена часть материала, отраженная в контрольных вопросах ФОС дисциплины и необходимая для формирования компетенций.

## **2.5 Практическое занятие 7 (ПЗ-7) (2 часа).**

**Тема: «Реализация стратегии организации»**

### **2.5.1 Задание для работы:**

- 1 Задачи реализации стратегии.
2. Управление стратегическими изменениями.
3. Регулирование организационной структуры.
4. Управление материальными, финансовыми и интеллектуальными ресурсами.
5. Управление человеческими ресурсами.
6. Влияние стратега на реализацию стратегии
7. Выбор подхода к реализации стратегии.
8. Оценка результатов реализации стратегии.
9. Корпоративная культура и реализация стратегии.

### **2.5.2 Краткое описание проводимого занятия:**

В ходе выполнения практических занятий делаются расчеты норм труда в отраслях растениеводства и животноводства; студенты знакомятся с методическими указаниями по конкретно поставленным задачам, а также изучают материал по данным темам.

### **2.5.3 Результаты и выводы:**

Рассмотрены и изучены теоретические вопросы, а также сделаны практические выводы по материалам методических указаний, рассмотрено решение практических заданий. Рассмотрена часть материала, отраженная в контрольных вопросах ФОС дисциплины и необходимая для формирования компетенций.

## **2.6 Практическое занятие 8 (ПЗ-8) (2 часа).**

**Тема: «Маркетинговая стратегия фирмы»**

### **2.6.1 Задание для работы:**

1. Анализ взаимосвязей «потребитель-товар».
2. Выбор стратегии сегментирования рынка.
3. Разработка комплексной маркетинговой стратегии.
4. Стратегия ценообразования.
5. Стратегия продвижения товара.
6. Рекламная стратегия.
7. Реализация и контроль маркетинговой стратегии.

### **2.6.2 Краткое описание проводимого занятия:**

Подготовка и представление докладов по предложенным вопросам.

### **2.6.3 Результаты и выводы:**

Рассмотрены и изучены теоретические вопросы, а также сделаны практические выводы по материалам заслушанных докладов. Рассмотрена часть материала, отраженная в контрольных вопросах ФОС дисциплины и необходимая для формирования компетенций.

## **2.7 Практическое занятие 9, 10 (ПЗ-9, ПЗ-10) (4 часа).**

**Тема: «Общие конкурентные стратегии и их преимущества»**

### **2.7.1 Задание для работы:**

1. Оценка конкурентоспособность товара компании и уровня конкуренции на рынке.
2. Оценка уровня внутриотраслевой конкуренции

### **2.7.2 Краткое описание проводимого занятия:**

В ходе выполнения практических занятий рассматриваются вопросы организации оплаты и стимулирования труда. Решаются конкретные задачи оплаты труда работников первичных трудовых коллективов при различных формах собственности и хозяйствования.

### **2.7.3 Результаты и выводы:**

Рассмотрены и изучены теоретические вопросы, а также сделаны практические выводы по материалам методических указаний, рассмотрено решение практических заданий. Рассмотрена часть материала, отраженная в контрольных вопросах ФОС дисциплины и необходимая для формирования компетенций.

## **2.8 Практическое занятие 11 (ПЗ-11) (2 часа).**

**Тема: «Стратегии диверсифицированной компании»**

### **2.8.1 Задание для работы:**

1. Выбор портфельной и конкурентной стратегии.
2. Четыре типа эталонных стратегий развития бизнеса.
3. Разработка корпоративной стратегии.

#### 4. Инструменты стратегии диверсификации.

##### **2.8.2 Краткое описание проводимого занятия:**

В ходе выполнения практических занятий рассматриваются вопросы организации оплаты и стимулирования труда. Решаются конкретные задачи оплаты труда работников первичных трудовых коллективов при различных формах собственности и хозяйствования.

##### **2.8.3 Результаты и выводы:**

Рассмотрены и изучены теоретические вопросы, а также сделаны практические выводы по материалам методических указаний, рассмотрено решение практических заданий. Рассмотрена часть материала, отраженная в контрольных вопросах ФОС дисциплины и необходимая для формирования компетенций.

#### **2.9 Практическое занятие 12 (ПЗ-12) (2 часа).**

**Тема: «Стратегия управления качеством работы организации и качеством продукции»**

##### **2.9.1 Задание для работы:**

1. Требования к совершенству организации.
2. Влияние различных факторов на повышение качества работы организации и качества продукции.
3. Диагностика и анализ проблем в области качества работы организации и качества продукции.
4. Измерение и анализ показателей качества работы организации и качества продукции.
5. Программа повышения эффективности деятельности компании.

##### **2.9.2 Краткое описание проводимого занятия:**

В ходе выполнения практических занятий рассчитываются показатели производительности труда в сельском хозяйстве, изучаются резервы роста производительности и эффективности труда.

##### **2.9.3 Результаты и выводы:**

Рассмотрены и изучены теоретические вопросы, а также сделаны практические выводы по материалам методических указаний, рассмотрено решение практических заданий. Рассмотрена часть материала, отраженная в контрольных вопросах ФОС дисциплины и необходимая для формирования компетенций.

#### **2.10 Практическое занятие 13 (ПЗ-13) (2 часа).**

**Тема: «Стратегия управления качеством продукта»**

##### **2.10.1 Задание для работы:**

1. Понятие качества продукта.
2. Развитие концепции комплексного управления качеством.
3. Комплексное управление качеством.
4. Основные методы анализа и решения проблем в области качества.
5. Цикл улучшения качества.
6. Международные стандарты управления качеством ISO-9000.

##### **2.10.2 Краткое описание проводимого занятия:**

Подготовка и представление докладов по предложенным вопросам.

### **2.10.3 Результаты и выводы:**

Рассмотрены и изучены теоретические вопросы, а также сделаны практические выводы по материалам заслушанных докладов. Рассмотрена часть материала, отраженная в контрольных вопросах ФОС дисциплины и необходимая для формирования компетенций.

### **2.11 Практическое занятие 14 (ПЗ-14) (2 часа).**

**Тема: «Анализ отрасли и конкуренции в ней»**

#### **2.11.1 Задание для работы:**

1. Понятие «отрасль».
2. Анализ общей ситуации в отрасли и конкуренции в ней
3. Ключевые факторы успеха компаний.

#### **2.11.2 Краткое описание проводимого занятия:**

Подготовка и представление докладов по предложенным вопросам.

#### **2.11.3 Результаты и выводы:**

Рассмотрены и изучены теоретические вопросы, а также сделаны практические выводы по материалам заслушанных докладов. Рассмотрена часть материала, отраженная в контрольных вопросах ФОС дисциплины и необходимая для формирования компетенций.

### **2.12 Практическое занятие 15 (ПЗ-15) (2 часа).**

**Тема: «Анализ текущего состояния компании»**

#### **2.12.1 Задание для работы:**

1. Анализ внешней среды предприятия
2. Анализ внутренней среды предприятия
3. Методика SWOT-анализа

#### **2.12.2 Краткое описание проводимого занятия:**

Подготовка и представление докладов по предложенным вопросам.

#### **2.12.3 Результаты и выводы:**

Рассмотрены и изучены теоретические вопросы, а также сделаны практические выводы по материалам заслушанных докладов. Рассмотрена часть материала, отраженная в контрольных вопросах ФОС дисциплины и необходимая для формирования компетенций.

### **2.13 Практическое занятие 16 (ПЗ-16) (2 часа).**

**Тема: «Финансовые методы анализа стратегий»**

#### **2.13.1 Задание для работы:**

1. Принцип неравноценности денег во времени.
2. Процентные ставки, используемые при анализе стратегий.
3. Учет инфляции.
4. Конверсия валюты.
5. Потоки платежей.
6. Характеристики потоков платежей.
7. Непрерывные потоки платежей.

#### **2.13.2 Краткое описание проводимого занятия:**

Подготовка и представление докладов по предложенным вопросам.

### **2.13.3 Результаты и выводы:**

Рассмотрены и изучены теоретические вопросы, а также сделаны практические выводы по материалам заслушанных докладов. Рассмотрена часть материала, отраженная в контрольных вопросах ФОС дисциплины и необходимая для формирования компетенций

### **2.14 Практическое занятие 17 (ПЗ-17) (2 часа).**

**Тема: «Методы определения качества стратегий»**

#### **2.14.1 Задание для работы:**

1. Влияние российских условий на выбор методов определения качества стратегий.
2. Основные показатели качества стратегического менеджмента.
3. Метод пошагового определения качества стратегического менеджмента.

#### **2.14.2 Краткое описание проводимого занятия:**

Подготовка и представление докладов по предложенным вопросам.

#### **2.14.3 Результаты и выводы:**

Рассмотрены и изучены теоретические вопросы, а также сделаны практические выводы по материалам заслушанных докладов. Рассмотрена часть материала, отраженная в контрольных вопросах ФОС дисциплины и необходимая для формирования компетенций.

### **2.15 Практическое занятие 18 (ПЗ-18) (2 часа).**

#### **2.15.1 Задание для работы:**

1. Прогноз показателей стратегии.
2. Краткосрочное прогнозирование.
3. Среднесрочное прогнозирование.
4. Метод скользящей средней.
5. Экспоненциально взвешенные средние.
6. Метод сглаживания ошибок.
7. Трендовая модель.

#### **2.15.2 Краткое описание проводимого занятия:**

Подготовка и представление докладов по предложенным вопросам.

#### **2.15.3 Результаты и выводы:**

Рассмотрены и изучены теоретические вопросы, а также сделаны практические выводы по материалам заслушанных докладов. Рассмотрена часть материала, отраженная в контрольных вопросах ФОС дисциплины и необходимая для формирования компетенций.