

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ
ШПАРГАЛКА

Москва
RUGRAM
2021

УДК 001.5
ББК 92
Е51

Елисеева Е., Лейни Т.

Е51 Стратегический менеджмент / Елисеева Е., Лейни Т. — М. : Научная книга / RUGRAM, 2021. — 50 с. — (Шпаргалки).

ISBN 978-5-521-75331-4

Шпаргалка представляет собой краткое пособие для быстрого изучения курса и успешной сдачи экзамена по дисциплине «Стратегический менеджмент».

Предназначена для преподавателей и студентов.

BIC JN
BISAC EDU000000

ISBN 978-5-521-75331-4

© Т8 RUGRAM, оформление, 2021
© Т8 Издательские технологии, 2021

СОДЕРЖАНИЕ	
1. История развития стратегического менеджмента	5
2. Понятие и роль стратегического менеджмента	5
3. Функции стратегического менеджмента	5
4. Принципы стратегического менеджмента	5
5. Объекты стратегического менеджмента	7
6. Анализ в стратегическом менеджменте	7
7. Проведение анализа отрасли	7
8. Этапы и инструменты стратегического анализа	7
9. Виды стратегий	9
10. Процесс формирования стратегии	9
11. Проведение STEP-анализа	9
12. Стратегические решения	9
13. Принцип SMART	11
25. Стратегическое планирование	17
26. Стратегический выбор	17
27. Место стратегии в управлении предприятием	17
28. Стратегический план: понятие, сущность, процесс разработки	17
29. Методы стратегического планирования	19
30. Процесс стратегического планирования	19
31. Взаимосвязь стратегии и организационной структуры	19
32. Краткосрочные и долгосрочные планы организации, их взаимосвязь	19
33. Цели и принципы анализа внешней среды предприятия	21
34. Методы анализа внешней среды предприятия	21
46. Внутренние факторы развития организации	27
47. Pest-анализ микросреды предприятия	27
48. Планирование бюджета	27
49. Финансирование стратегических планов	29
50. Диверсификация	29
51. Стратегический контроль	29
52. Управление: понятие, сущность, функции	29
53. Мотивация в стратегическом менеджменте	31
54. Мотивация как функция управления	31
55. Управление процессом выполнения стратегических решений	31
56. Основные процессы и этапы стратегического менеджмента	31
70. Стратегия фокусирования	39
71. Стратегия НИОКР	39
72. Конкурентная стратегия	39
73. Стратегия лидерства в издержках	41
74. Инновационная стратегия	41
75. Стратегическое и оперативное управление: сходство и отличия	41
76. Стратегический менеджмент и глобализация экономики	41
77. Стратегические изменения: содержание, типы	43
78. Влияние конкуренции на стратегический менеджмент	43
79. Определение оптимальной стратегии диверсифицированной организации	43
80. Портфельная матрица. Матрица БКГ	43
81. Бизнес-план: понятие и сущность	45

35. Внешние факторы развития организации	21	14. Критерии качества принимаемых решений	11
36. Конкурентные преимущества: понятие и сущность	21	15. Основы выполнения стратегии	11
37. Модель движущих сил	23	16. Классификация стратегий предприятия	11
38. Анализ конкурентной среды. Модель Майкла Портера	23	17. Формирование миссии и цели бизнеса	13
39. Цепочка ценностей по Мак-Кинзи	23	18. Взаимозависимость миссии и цели организации	13
40. Анализ динамики рынка, модель жизненного цикла	23	19. Особенности корпоративной стратегии	13
41. Роль и оценка преимуществ	25	20. Элементы внутренней и внешней среды организации	13
42. Сильные и слабые стороны организации в конкурентной борьбе	25	21. Структура организации по Минцбергу	15
43. Изменение характера конкуренции и ее влияние на стратегию фирмы	25	22. Постановка цели в стратегическом управлении	15
44. Цели и принципы анализа внутренней среды предприятия	25	23. Основные стратегии развития бизнеса	15
45. Методы анализа внутренней среды предприятия	27	24. Формирование стратегии развития организации	15
82. Бизнес-план: стратегии и цели	45	57. Значение и роль кадрового обеспечения	33
83. Структура бизнес-плана	45	58. Уровни управления и системы контроля	33
84. Этапы разработки бизнес-плана	45	59. Стратегические альтернативы: понятие и процесс выработки	33
85. Различия стратегического и бизнес-плана	47	60. Стадии выполнения стратегии	33
86. Реинжиниринг: понятие, функции	47	61. Матрица McKinsey	35
87. Этапы реинжиниринга	47	62. Бечмаркинг в стратегическом менеджменте	35
88. Роль реинжиниринга в стратегическом менеджменте	47	63. Экономическая стратегия: понятие, сущность, функции, преимущества	35
		64. Финансовая стратегия организации	35
		65. Стратегия производства	37
		66. Функциональная стратегия	37
		67. Стратегия диверсификации	37
		68. Операционная стратегия	37
		69. Стратегия ценового лидерства	39

1

ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Слова «менеджмент» и «менеджер» пришли к нам из английского языка, в котором употреблялись уже в позапрошлом веке. Хотя их точное значение, которое известно в современном мире, укрепилось лишь в конце первой половины XX вв. Теперь в нашем представлении **менеджер** — это руководитель, который способен организовать какую-либо работу, опираясь на современные методы.

Само понятие «менеджмент» в общем смысле слова обозначает управление организацией для еще большего ее успеха на рынке. В силу определенных событий в истории управления нашей страной менеджмент получил свое развитие лишь в 1990-е гг. при переходе к рыночной экономике. Существующая в нашей стране теория управления оказалась совершенно несостоятельной при смене условий на рынке.

Приблизительно до 1960-х гг. то, как управлялась компания, относят к закрытому типу организаций. Такие организации не интересуются ничем, кроме самого производства. А именно, руководителей таких организаций не интересует ни конкуренция, ни возможность сбыта произведенного товара или еще какие-либо изменения рыночных условий. Конечно же в наше время уже практически не существует таких организаций за исключением тех, которые работают на государство, производя что-либо исключительно для него.

Постепенное усложнение выпускаемой продукции требовало усовершенствования и систем

2

ПОНЯТИЕ И РОЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Стратегический менеджмент — это экономически эффективная деятельность, которая направлена на достижение самых перспективных целей организации с учетом возможности более длительного оставления за собой конкурентных преимуществ, а также адекватного реагирования на все возможные изменения во внешнем окружении организации.

Понятие стратегического менеджмента можно также определить как составление долгосрочных целей организации (долгосрочными операциями называют те, которые планируются на срок больше пяти лет). Сюда же можно отнести и то, как организация собирается вести себя при выполнении этой самой цели.

Глава организации, да и работники, которые будут связаны с этим долгосрочным проектом, должны иметь четкое представление об их линии поведения.

Компанию можно назвать хорошо управляемой, если каждый из ее работников знает свою роль в стратегических проектах компании, а также имеет четкий инструментарий управления своими операциями для решения этой стратегической задачи.

По словам многих компетентных в этом вопросе людей, **к основным этапам стратегического управления относятся следующие.**

1. Выбор сферы бизнеса.
2. Выбор самого предназначения фирмы.
3. Преобразование предназначения фирмы в ее стратегические долгосрочные планы, а затем — в краткосрочные планы.

3

ФУНКЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Хотя **стратегический менеджмент** — наука относительно новая, она уже обладает достаточным набором функций.

1. Определение главных функций организации на долгосрочный период времени. Дает возможность понять общий курс организации на этот промежуток времени.

2. Правильная постановка этих функций. От того, насколько четко определены функции, зависит дальнейшее процветание компании на рынке.

3. Хороший анализ внутренней обстановки компании. Он дает возможность осознать, что в компании можно изменить для более быстрого темпа роста и закрепления существующих позиций на рынке.

4. Хороший анализ внешней среды организации. Он помогает выяснить, что можно сделать, чтобы стать более конкурентоспособной организацией.

5. Выбор правильной долгосрочной стратегии компании с учетом возможных изменений на всех рынках (товаров, услуг, труда, акций и т.д.).

6. Четкая проработка этой стратегии на уровне самой фирмы. Каждое из звеньев организации должно четко уяснить свою роль в исполнении данной стратегии. К тому же все звенья компании должны двигаться в одном направлении и с одинаковой скоростью. Обратное может повлечь за собой убытки для компании.

7. Проанализировать портфель диверсификации фирмы. Этот анализ может показать, в каком из сегментов стоит увеличить производительность. Или же существует хорошая возможность для выхода в другой сегмент рынка.

4

ПРИНЦИПЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Можно выделить **пять основных принципов стратегического менеджмента.**

1. Руководители высшего звена должны стараться использовать все предлагаемые принципы стратегического менеджмента и быть позитивно настроенными относительно предлагаемых принципов. Такое действие должно быть очевидно как для них самих, так и для менеджеров среднего звена, которые должны их поддерживать в исполнении этих принципов. Топ-менеджеры должны подчиняться общим правилам организации в целом. Поскольку ничто так не укрепляет веру в руководителя, как подчиненность его самого общим правилам.

Интерес директора в исполнении его собственного плана должен быть неподдельным, и это должны видеть все сотрудники организации, чтобы им хотелось основывать свою работу на личном, положительном примере руководителя.

2. Менеджеры любого звена должны быть заинтересованы в осуществлении всех долгосрочных планов организации. То, как будет развиваться организация в будущем, всегда зависит от того, какие решения принимают руководители всех уровней сегодня. Это затрагивает даже тех работников, которые сами не составляют планы организации.

Поэтому менеджеры начинают осознать, что выбор есть всегда. Ведь их выбор может повлиять не только на них самих, но и на других работников организации. Поэтому всегда при принятии решения стоит выяснить, насколько оно

4. Выбор выгодной для организации на данный момент стратегии, которая максимально удовлетворит цели компании.

5. Четкая разработка стратегии компании.

6. Последовательная реализация выбранной стратегии, хотя возможно и с некоторыми корректировками.

7. Постоянная оценка того, что происходит в организации.

8. Корректировка того, что происходит, с учетом экономических изменений во внешней среде.

Роль стратегического менеджмента заключается в том, чтобы помочь организации как можно лучше адаптироваться к постоянно меняющейся окружающей среде. Эти изменения могут быть связаны с новой политикой конкурентов или же с принятием каких-то новых законодательств. Но самым сильным влиянием, пожалуй, стоит считать потребности и вкусы потребителей, исходящие из их покупательской способности.

А самую главную роль в стратегическом менеджменте играют:

- 1) постановка главных целей организации, кроме получения максимальной прибыли;
- 2) анализ внешней среды организации;
- 3) анализ внутренней среды организации;
- 4) выбор допустимой стратегии на всех уровнях, опираясь при этом выборе на сильные стороны и возможность компенсировать слабые стороны компании. Также следует опираться на исследования по возможным угрозам или возникшим благоприятным возможностям;
- 5) приспособление существующей административной системы организации к новым веяниям принятой стратегии для улучшения работы компании.

соответствует культуре компании, а также структуре ее организации.

3. Правильно проведенная оценка должна быть строго учтена везде, особенно если это дало положительный результат. Хотя зафиксированы должны быть любые результаты, чтобы в будущем не повторять того же самого. Фиксирование достигнутого — это один из главных принципов стратегического менеджмента в современном мире бизнеса. Это необходимо для достижения целей организации. Компания всегда должна знать свои цели, чтобы точно определять, когда они уже достигнуты.

4. План по процессу коммуникаций, т.е. менеджеры высшего звена должны оперативно сотрудничать с менеджерами среднего и низшего звеньев. Из этого можно сделать вывод, что стратегический менеджмент хорошо работает в отлично сработавшей команде. А в хорошей команде всегда поощряют активность любого из ее членов. Открытый во всех направлениях подход по улучшению работы организации всегда себя оправдывает. Ведь хорошее решение какой-либо проблемы может прийти на ум как опытному сотруднику, так и новичку.

5. Принцип всеобщего охвата, т.е. все правила и принципы абсолютно одинаковы для всех отделов без исключений. Каждый из уровней менеджеров должен обладать необходимой для него информацией в нужном объеме и вовремя. Запоздалая информация может привести к нежелательным последствиям для ведения успешного бизнеса. Ведь планы, которые актуальны сегодня, уже завтра могут стать морально устаревшими.

управления. Самым главным из таких усовершенствований стало то, что теперь компании начинают опираться на изменение во внешней среде организации.

Затем происходит и другое изменение: организации начинают считаться со вкусами и потребностями потенциальных покупателей, а не производят то, что они считают нужным для покупателей. Теперь производство продукции организации зависит от потребностей и вкусов покупателей.

Также руководители организаций осознали и другой факт. Прибыль организации целиком и полностью зависит от заинтересованности ее сотрудников производить больше товаров. Данный вывод поставил во многих компаниях, человеческий фактор на первое место.

Уже в 1940—1950-х гг. в крупных компаниях появляются отделы финансового планирования. Этот отдел стал отвечать за планирование финансово-хозяйственной деятельности организации, т.е. отвечал за составление финансовых смет.

В 1950—1960-е гг. в организациях появляется скользящее, долгосрочное и стратегическое планирование.

В 1970-е гг. улучшаются функции планирования. Также происходит формирование новых принципов и методов в стратегическом менеджменте.

1. Для стратегических целей организации должны быть выделены отдельные ресурсы.

2. Должны быть созданы центры руководства, которые систематизированы по целям.

3. Всегда должна быть оценена деятельность каждого подразделения.

8. Правильно спроектировать организационную структуру предприятия. От ее правильной работы зависит преуспевание компании на рынке.

9. Выбрать подходящую систему управления именно для данной организации. От выбора во многом зависит успех ее работы в целом.

10. Правильно выбрать степень интеграции.

11. Четко управлять цепочкой «стратегия — структура — контроль». Нельзя недооценивать каждый из этих трех пунктов.

12. Определить норму поведения для каждого из сотрудников фирмы в этом долгосрочном проекте.

Возможно, у одних сотрудников стоит урезать полномочия, а другим, наоборот, добавить власти. Норма поведения сотрудников в целом должна базироваться на культуре и ценностях компании.

13. Определение политики самой фирмы в каждой из ее сфер деятельности. Возможно, компания желает закрепиться в одной отрасли еще больше, а также войти в новую для компании отрасль.

14. Обеспечить обратную связь для результатов работы над долгосрочными проектами.

15. Обеспечить как прямую, так и обратную связь в стратегии компании. Не стоит пренебрегать идеями молодых специалистов и практически отбывать у них желание к работе, даже если их «сырые» идеи требуют серьезной доработки.

16. Постоянно стремиться усовершенствовать стратегию и структуру управления. Меняются времена, должна меняться и стратегия, а также и структура. Ведь ничто не должно стоять на месте, если желает постоянному улучшению своих финансовых результатов.

5**ОБЪЕКТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

Как и любой из предметов, стратегический менеджмент имеет свои субъекты и объекты. **К объектам стратегического менеджмента можно отнести следующие:**

1. Организация.

Для стратегического менеджмента понятие «организация» очень обширно. Это может быть как маленькая компания, работающая в одном направлении, так и огромная корпорация, работающая во многих из существующих отраслей. Для стратегического менеджмента организацию можно представить как открытую социальную-экономическую систему, поскольку любая организация постоянно взаимодействует с другими компаниями. Ведь любая компания производит товар не для себя, а для потенциальных покупателей, которыми будут другие компании или отдельные граждане. Для процветания организации приходится взаимодействовать, чтобы узнать, что именно интересует потенциального потребителя. Ведь от того, насколько хорошо организация сумеет понять возможности потребности своих будущих покупателей, зависит ее развитие и существование на рынке вообще. В данном случае компания состоит из подразделений (стратегических хозяйственных подразделений), которые являются следующим объектом стратегического мнения.

2. Стратегическое хозяйственное подразделение.

Их можно назвать ряд взаимодополняемых видов деятельности или отраслей компании,

6**АНАЛИЗ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ**

Самая первая цель стратегического анализа — это сбор полной и точной информации. В анализе стратегического менеджмента существует два важных этапа:

1. Внутренний анализ, т.е. анализ внутренней среды организации.

2. Внешний анализ, т.е. анализ внешней среды и разнообразных внешних факторов.

Внутренний анализ помогает точно выявить, какие стороны сильные, а какие стороны организации необходимо укрепить, поскольку проводится очень тщательное изучение структуры всех внутренних процессов организации.

Внешний анализ представляет собой два этапа исследований.

1. Исследование микросреды, т.е. самого ближнего окружения компании.

2. Исследование макросреды, т.е. дальнего окружения компании.

Микросреда представляет собой то окружение, в котором организация уже находится. К микросреде можно отнести окружающую среду и экологию, поскольку они в достаточной степени влияют на организацию, а организация на них. К ней можно отнести всех конкурентов, потому что их действия всегда сказываются на работе компании, а также на решениях, которые принимает ее руководство.

Макросреда — это все факторы дальнего окружения компании, которые могут влиять на данную компанию и на конкурирующие с ней компании, т.е. на всю отрасль целиком.

7**ПРОВЕДЕНИЕ АНАЛИЗА ОТРАСЛИ**

Отраслевой анализ используют для того, чтобы проанализировать внешнюю ситуацию, т.е. макроокружение организации. Анализ представляет собой ответы на определенные группы вопросов. Для проведения анализа существуют и общие вопросы.

1. Каковы главенствующие характеристики в экономическом плане для данной отрасли?

2. Насколько прибыль будет превышать затраченные на развитие средства?

3. Каков предположительный срок окупаемости в данной отрасли?

4. Насколько быстро компания станет получать прибыль выше средней?

5. Что может повлиять на эту отрасль?

6. Каким будет данное влияние?

7. Каковы основные конкуренты?

8. Насколько сильны эти конкуренты?

9. Есть ли несильные конкуренты?

10. Каким может быть влияние на бизнес каждого из конкурентов?

11. Каковы главные факторы, определяющие как успех, так и поражение?

К самым главным экономическим характеристикам любой отрасли обычно относят следующие.

1. Размер рынка.

2. Области, в которых придется конкурировать (глобальная, национальная, региональная, местная).

3. Скорость, с которой рынок набирает рост.

4. Стадия, в которой находится жизненный цикл рынка.

5. Количество соперников и сила, которой они обладают.

6. Количество покупателей на рынке и их покупательская способность.

8**ЭТАПЫ И ИНСТРУМЕНТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА**

Стратегический анализ — это оценка возможных решений организации по какому-то вопросу. Это первый шаг для составления стратегического плана. Но нет четкого разграничения в количестве его этапов. С одной стороны, возможен вариант, когда стратегический анализ состоит из двух этапов.

1. Внутренний анализ, т.е. исследование внутренней среды организации. Цель данной части стратегического анализа состоит в том, чтобы познать сильные и слабые стороны своей компании. Это возможно лишь после тщательного исследования структуры и внутренних процессов компании.

2. Внешний анализ, т.е. исследование внешней среды организации. К этому окружению можно отнести как конкурентов, так и Госдуму. Поскольку принятое Думой новое решение может очень сильно сказаться на развитии бизнеса в какой-либо области.

Хотя возможно представить его в виде четырех этапов.

1. Подробный анализ миссии и целей организации.

2. Полный анализ внутренней среды организации.

3. Полный анализ внешней среды организации.

4. Получение полной картины от проведенных анализов в целом.

Инструментами стратегического анализа принято называть:

1) модель производственно-хозяйственной системы фирмы;

2) модель системы стратегического управления;

3) «Дерево цели»;

По предположениям многих исследователей данной области, к макросреде следует относить такие сферы, как технологическая, экономическая, политическая, социодемографическая.

С помощью четкого анализа по данным пунктам руководитель должен принимать решение, в каком направлении будет составлен стратегический план организации. Руководителю предстоит выявить все слабые стороны организации, как явные, так и скрытые. Это поможет грамотно обойти все «острые углы», которые могут образоваться из-за недостатка компетентности в какой-либо из сфер. Также этот анализ дает возможность понять, где же организация способна на самые большие достижения, которые надо постараться удержать на данном уровне. Данная информация даст шанс понять, каких угроз можно ожидать от внешней или внутренней среды.

После анализа всех данных в совокупности компания должна выбрать единственно правильную на данный момент стратегию, не забывая учитывать все сильные и слабые стороны организации, а также сильные и слабые стороны всех своих конкурентов. Никогда не стоит исключать из поля зрения или не уделять достаточного внимания даже самым мелким конкурентам. Также нельзя выпускать из поля зрения какие-либо угрозы внешней среды или же новые возможности для организации. Для таких исследований используют СВБОТ-анализ. Аббревиатура СВБОТ происходит от английской аббревиатуры SWOT, состоящей из следующих слов Strengths (сила), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности), Threats (угрозы). СВБОТ-анализ дает возможность понять, какая из этих сторон нуждается в самой кропотливой работе и четком контроле.

- 4) схема жизненного цикла изделия;
- 5) схема жизненного цикла товаров, которые производит организация;
- 6) схема жизненного цикла технологий, применяемых в организации;
- 7) схема жизненного цикла самой организации;
- 8) схема жизненного цикла отрасли, в которой работает организация;
- 9) схема «Бизнес-процедур продуктов»;
- 10) выделение стратегических хозяйственных центров. К ним относятся такие, как бизнес-единицы и **стратегические производственные единицы**:
- 1) график Портера «рентабельность — доля рынка»;
- 2) кривая обучения;
- 3) анализ «поля сил» по Ансоффу;
- 4) СТЭП-анализ;
- 5) стратегические зоны Ансоффа;
- 6) контактные аудитории Котлера;
- 7) концепция движущих сил;
- 8) 5 конкурентных сил Портера;
- 9) ключевые факторы успеха предприятия;
- 10) матрица «продукт-рынок».
- 11) матрица, составленная Бостонской Консалтинговой группой;
- 12) матрица, созданная компаниями «Дженерал Электрик» и «МакКинси». Данная матрица выражает конкурентный статус фирмы и привлекательность рынка;
- 13) СВБОТ-анализ, т.е. анализ таких сторон, как сила, слабые стороны, возможности, угрозы;
- 14) матрица «покупатель-продавец»;
- 15) матрица «жизненный цикл отрасли — конкурентные преимущества отрасли».

которые вполне самостоятельно ориентируются на рынке. Данное подразделение должно являться полноценным конкурентом в своей отрасли. Для этого оно должно обладать своими покупателями и поставщиками, а также конкурентами.

У каждого из таких подразделений существует собственный директор, который обладает всеми возможными полномочиями и целиком и полностью отвечает за деятельность своего подразделения. Если подразделение совершит какую-либо ошибку, то отвечать за нее будет не компания целиком, не учредители, а только директор данного хозяйственного подразделения. Хотя он все-таки напрямую подчиняется главе компании или корпорации. Также на его деятельность могут оказать сильное влияние учредители или наиболее крупные акционеры компании.

3. Функциональная зона организации.

Ею является сфера деятельности компании, которая не имеет непосредственного отношения к самому производству, но без нее не может обойтись ни одна организация. Функциональная зона организации состоит из функциональных структурных подразделений.

Они занимаются выполнением каких-либо функций, которые способны обеспечить бесперебойную, эффективную работу как каждого из стратегических хозяйственных подразделений, так и компании целиком.

Чаще всего таким персоналом являются менеджеры, бухгалтеры, юристы, охранники, грузчики, уборщики и дворники, персонал столовой и т.п.

7. Насколько легко войти в этот рынок и выйти из него.

8. Разнообразие продуктов или услуг, которые предлагают конкуренты.

9. Как экономика может повлиять на производство.

10. Как сильно зависит стоимость одной единицы продукции от объемов производства.

11. Каковы требования к стартовому капиталу?

12. Какова прибыльность в данной отрасли?

Также четко следует проанализировать все **факторы, которые могут повлиять на развитие отрасли**. Чаще всего к ним относят следующие факторы.

1. Возможное изменение скорости роста.
2. Изменение контингента покупателей.
3. Новинки в продукции.
4. Изменения технологий производства.
5. Новшества в сфере маркетинга.
6. Вошли в рынок или вышли с него главные конкуренты.
7. Возможность глобализации данной отрасли.
8. Могут ли повлиять новые законодательные проекты и каким образом.
9. Изменения в стиле жизни покупателей, увеличение их числа или увеличение их дохода.
10. Может ли в будущем снизиться риск или неопределенность в данной отрасли.

Но все-таки **анализ** — это не просто ответы на вопросы, а работа, для которой надо обладать творческим подходом и умением, делать прогнозирующие, но достаточно точные выводы. Отраслевой анализ должен проводиться время от времени, а не единожды при входе в рынок, поскольку ситуация на рынке в любой отрасли меняется достаточно часто.

9

ВИДЫ СТРАТЕГИЙ

Многие ученые полагают, что существует 4 вида стратегий: интенсивного роста, интеграционно-го роста, диверсификационного роста, сокращения.

Стратегия интенсивного роста выгодна больше других, если компания еще не работает в полную мощность, т.е. не использует все свои возможности как товаров, так и рынков. Принято считать, что существует **три главных под-вида** стратегии интенсивного роста.

1. Более глубокое проникновение на рынок. Такой путь используют, когда пытаются увеличить спрос на свой давно существующий товар на уже давно захваченном рынке. Это может быть увеличение рекламы или проведение каких-либо розыгрышей. (Книжный клуб «Терра» в 1996 гг. провел розыгрыш между подписчиками на роман «Секта»: в каждый сотый экземпляр вкладывалась купюра в двадцать долларов.)

2. Расширение границ своего рынка. Для этого компаний приходится «проталкивать» свой товар на новые рынки. Сменить географический охват территории сбыта с тем, чтобы привлечь новые группы покупателей. (Книги белорусского издательства «Попурри» можно встретить практически в любом магазине России.)

3. Усовершенствование уже существующего товара. Это помогает завоевать совершенно новые группы потребителей. (Компания «Мир книги» в 2006 г. стала выпускать некоторые из своих серий в кожаном переплете с золотым тиснением.)

Стратегия интеграционного роста подходит лишь, когда позиции компании очень прочны

10

ПРОЦЕСС
ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ

Каждый руководитель организации должен представлять, что такое стратегия и как правильно ее сформировать. Само понятие «стратегия» достаточно многогранно. Стратегия может быть где угодно: как на футбольном поле, так и на рынке. Поэтому определений данного термина очень много. Например, стратегия — это тот перечень действий, который направлен на достижение целей и миссии организации. Самое красивое из определений предложил профессор А. Д. Чандлер, когда в 1962 г. работал в Гарвардской школе бизнеса. Он говорил: «**Стратегия есть определение основных долгосрочных целей и задач организации, принятие курса действий и размещение ресурсов, необходимых для выполнения этих целей**». Не зря говорят, что «правильно выбранная стратегия — это уже 80 % успеха бизнеса». А то, насколько правильно применяют эту стратегию, дает остальные 20 % успеха. Но эти 20 % могут принести как полную победу, так и катастрофический крах компании. Формирование четкой и правильной стратегии — это практически самый главный компонент бизнеса. Чем лучше и грамотнее будет составлена стратегия компании, тем больше будет ее темпы роста. Так, от этого зависит и ее существование на рынке вообще. Для формирования стратегии можно выделить несколько главных пунктов:

1. Качественный анализ того, чего в данный момент может достичь организация в целом. Это говорит о том, что руководству не стоит как

11

ПРОВЕДЕНИЕ STEP-АНАЛИЗА

Проведение STEP-анализа — это самый первый шаг при проведении стратегического анализа компании. По сути **STEP-анализ** — это нечто иное, как анализ внешних факторов организации, которые могут либо помочь развитию компании, либо приостановить его. Рассмотрение каждого из них в отдельности, а затем суммирование результатов дает организации возможность разработать самую лучшую стратегию организации, которая позволит ей подняться на более высокую ступень развития компании.

Что впоследствии приведет к процветанию компании в целом, а возможно, и к увеличению доли ее товаров на рынке. В STEP-анализе существуют те факторы, на которые следует всегда опираться.

1. Факторы социальной среды.

Эта группа факторов оказывает одно из самых сильных влияний на развитие всех компаний. Например, сейчас детей рождается очень мало по сравнению с военными или послевоенными годами. Значит, пожилых людей гораздо больше, и количество пожилых увеличивается с каждым днем.

2. Факторы экономической среды.

Эта группа факторов показывает, в какую сторону изменяется экономика как страны, так и мира в целом. Каждая компания обязательно должна отслеживать мировые тенденции развития в каждой области. Для успешного развития компании следует не только отслеживать нынешние тенденции, но и уметь спрогнозировать возможные будущие тенденции в развитии мировой экономики.

3. Факторы окружающей среды и экологии.

Эта группа факторов состоит из следующих факторов, оказывающих влияние на бизнес ком-

12

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

Стратегические решения имеют огромную область применения в менеджменте. К таким областям, например, можно отнести следующие виды решений:

1. Решение о выборе деятельности компании в целом. Инвесторы и руководители компании решают, работать ли им только в освоенной отрасли или можно осваивать что-то новое. Им приходится определять, какие затраты могут понадобиться в связи с освоением новой отрасли. Также встает вопрос о персонале, поставщиках, посредниках, помещениях, транспорте и т.д.

2. Решение о выборе будущих партнеров по бизнесу (поставщики сырья или услуг, посредники). Если выбрана новая отрасль для освоения компанией на ближайший период, руководители просматривают списки потенциальных поставщиков и посредников. Им приходится выбирать по многим параметрам: цена, быстрота (как быстро поставляется сырье), надежность, ассортимент, скидки, отсрочки, лояльность и т.д.

3. Решение об окончательном выборе ресурсов. Для некоторых отраслей существует альтернатива выбора ресурсов. Например: можно валить лес для изготовления бумажной продукции, а можно заниматься переработкой макулатуры. Можно делать новое стекло и пластмассу, а можно перерабатывать старую продукцию.

4. Решение о форме самого партнерства. Руководители прорабатывают варианты соглашений с возможными партнерами по бизнесу.

5. Решение о типе конкурентной стратегии. Руководящему составу приходится решить, какую из воз-

завышать, так и занижать «планку» развития компании.

2. Правильная оценка тех ресурсов, которыми обладает организация на данный момент. Не должно оставаться никаких «темных пятен» по поводу как собственности, так и биографий и потенциальных возможностей работников компании.

3. Возможность выявить те факторы, которые положительно влияют как на рост организации, так и на закрепление организации на рынке. Также это может быть информация, которая покажет слабые стороны конкурентов или же возможность наилучшим образом использовать свои сильные качества.

4. Возможность своевременно выявлять те факторы, которые могут отрицательно повлиять на развитие компании в целом. Это могут быть слабые стороны компании, которые конкуренты могут захотеть использовать против фирмы. Для того чтобы не допустить негативного влияния со стороны конкурентов, необходимо:

- 1) постараться выделить те факторы, которые влияют на мобильное приспособление организации к быстро меняющимся условиям рынка;
- 2) всегда знать альтернативные ходы для организации. (Всегда выигрывает тот, кто за собой последний ход оставит);
- 3) иметь возможность реализовать самый лучший из этих альтернативных вариантов, т.е. каждый из вариантов альтернативы должен быть реально достижимым для компании в конкретных условиях, в которых она находится на данном этапе развития.

можных конкурентных стратегий они будут использовать при той или иной сложившейся ситуации.

6. Решение о типе антикризисной стратегии. Руководители составляют несколько проектов по выводу компании из кризисного положения. А затем выбирают наиболее оптимальный вариант для тех условий, которые сложились на данный момент вокруг организации.

7. Решение об инновационной деятельности компании. Чтобы выжить на рынке, где обстоятельства ставят всех руководителей в условия джунглей: выживает сильнейший — менеджерам всегда приходится что-то менять. Это может быть дизайн упаковки товара или способ, с помощью которого можно производить большее количество продукции, и т.п.

Для успешного процветания компании очень важно знать не только ее развитие в целом, но и каждого элемента административно-хозяйственной системы, которые можно представить в виде модели. Модель такой системы состоит из трех блоков.

1. **Блок ресурсов.** Ресурсы могут быть как финансовые, так и человеческие. Поскольку любая организация, это прежде всего люди, то хорошо подобранные работники могут значить гораздо больше, чем огромный капитал.

2. **Функциональный блок.** Данный блок занимается потреблением существующих ресурсов для того, чтобы осуществлять деловые процессы организации.

3. **Блок бизнеспроцессов по продукции.** Данный блок представляет собой комплекс функций, которые помогают создавать товар, а после успешно его реализовывать, тем самым принося прибыль компании.

в данном секторе. Эта прочность помогает компании перемещаться в данной отрасли как вперед, так и назад и даже по горизонтали.

1. Перемещение назад (регрессивная интеграция) дает возможность более строгого контроля за поставщиками.

2. Перемещение вперед (прогрессивная интеграция) дает возможность более четкого контроля за распределением и сбытом товаров.

3. Перемещение по горизонтали (горизонтальная интеграция) дает возможность более жестко контролировать возможности конкурентов.

Стратегию диверсификационного роста чаще всего применяют, когда нет возможности уже расширяться в данной отрасли или вход в другую отрасль сулит большие прибыли.

У этого вида стратегии существует три подвиды.

1. **Концентрическая диверсификация** — компания добавляет в свой ассортимент похожие товары. Например, издательство, которое выпускает научно-популярную литературу, может расширить свой ассортимент учебными пособиями для вузов.

2. **Горизонтальная диверсификация** — компания добавляет в свой ассортимент те товары или услуги, которыми еще не занималась.

3. **Конгломератная диверсификация** — компания добавляет в свой ассортимент товары или услуги, которые совершенно не имеют к ней никакого отношения.

Стратегия сокращения чаще всего применяется, когда компания долгое время работала в темпе очень быстрого роста и теперь ей следует перегруппировать свои силы для лучшей производительности или же наблюдается спад в экономике.

пании: условия климата, погода, условия жизни населения в целом, возможные изменения в экологии, особенность месторасположения.

4. **Факторы политической среды.**

К этой группе факторов можно отнести любые решения, которые принимаются правительством как городским, так и на уровне президента. Чем крупнее компания, тем ей проще приспособиться к новым условиям или даже повлиять на них. Такое влияние возможно посредством создания лобби. В этом плане мелким организациям намного сложнее бороться с таким фактором. Поэтому им следует более тщательно отслеживать все тенденции в мировой экономике. Есть некоторые вопросы, которые помогают всегда быть в курсе мировых событий.

1. Какие события, которые происходят на рынке, могут повлиять на бизнес так, что он станет малоприбыльным, неприбыльным или вовсе убыточным?

2. Насколько возможно подготовиться к таким событиям?

3. Возможно, пора немного изменить профиль компании?

4. Не собирается ли правительство принять новые законы, которые могут отрицательно сказаться на данном виде бизнеса?

5. Факторы технологической среды.

К данной группе факторов относятся достижения научно-технического прогресса (НТП), которые облегчают не только работу фирмы в целом, но и более просты в использовании для конечных потребителей. Например, лет 15 назад компьютеры не были так распространены, как сегодня, тогда чаще пользовались печатными машинками. Поэтому в работе компании следует учитывать достижения НТП.