



1797

# Стратегический менеджмент

Трапицын Сергей Юрьевич  
заведующий кафедрой управления образованием и  
кадрового менеджмента  
РГПУ им. А.И. Герцена, Санкт-Петербург  
[trapitsin@gmail.com](mailto:trapitsin@gmail.com)

# Определение стратегии

❖ Стратегия (от греч. stratos – войско, ago – веду) - искусство ведения войны

❖ Стратегия - (греч. στρατηγία) - Искусство ведения войны. || Наука о ведении войны

*Толковый словарь русского языка*

❖ Стратегия - ученье о лучшем расположении и употреблении всех военных сил и средств. Стратегема, военная хитрость, обман. Стратиг и стратилат - воитель, военачальник, вождь, воевода.

*Словарь Даля*



# Стратегия – искусство войны

- ❖ Обмануть императора, чтобы он переплыл море
- ❖ Осадить Вэй, чтобы спасти Чжао
- ❖ Убить чужим ножом
- ❖ В покое ожидать утомленного врага
- ❖ Грабить во время пожара
- ❖ На востоке поднимать шум, на западе нападать
- ❖ Извлечь нечто из ничего
- ❖ Для вида чинить деревянные мостки, втайне выступить в Чэньцан
- ❖ Наблюдать за огнем с противоположного берега
- ❖ Скрывать за улыбкой кинжал
- ❖ Сливовое дерево засыхает вместо персикового
- ❖ Увести овцу легкой рукой
- ❖ Бить по траве, чтобы испугать змею
- ❖ Позаимствовать труп, чтобы вернуть душу
- ❖ Если хочешь что-нибудь поймать, сначала отпусти
- ❖ Бросить кирпич, чтобы получить яшму
- ❖ Если бьешь змею, бей по голове



# Стратегия – искусство войны

- ❖ Вытаскивать хвост из-под очага
- ❖ Мутить воду, чтобы поймать рыбу
- ❖ Золотая цикада сбрасывает чешую
- ❖ Запереть ворота, чтобы схватить вора
- ❖ Дружить с дальним и воевать с ближним
- ❖ Потребовать проход через Го чтобы напасть на него
- ❖ Выкрасть балку и подменить колонны, не передвигая дома
- ❖ Скрыть акацию и указать на тутовое дерево
- ❖ Притворяться глупцом, не поддаваясь вожделениям
- ❖ Завести на крышу и убрать лестницу
- ❖ На сухом дереве развесить цветы
- ❖ Пересадить гостя на место хозяина
- ❖ Стратегема "Красавица"
- ❖ Стратегема открытых городских ворот
- ❖ Стратегема сеяния раздора
- ❖ Стратегема самострела
- ❖ Стратегема цепи
- ❖ Бегство (при безнадежной ситуации) - лучшая стратегема



# Определение стратегии

- ❖ Стратегия (в теории игр) – возможный в соответствии с правилами стратегической игры способ действия игрока или коалиции

*Большая советская энциклопедия*

Стратегия — способ **использования средств и ресурсов**, направленный на **достижение цели**. Определяется принимаемыми значениями управляемых переменных. Для выбора этих значений важно знать также условия “внешней среды”, т.е. значения неуправляемых переменных. В многошаговых процессах сам способ может меняться, в этом случае стратегия определяет правила принятия дальнейших решений. Задача менеджера состоит в выборе оптимальной из числа альтернативных стратегий на основе того или иного критерия.



# Определение стратегии

❖ Стратегия — общий, недетализированный **план** какой-либо деятельности, охватывающий **длительный период времени**, **способ достижения** сложной **цели**, являющейся неопределённой и главной для управленца на данный момент, в дальнейшем корректируемой под изменившиеся условия. Помимо знаний о стратегии, стратег должен обладать набором личностных качеств, таких как смекалка, «выдержка» (устойчивое движение к цели), гибкость ума (своевременность генерации и принятия решения). Стратегия относится к области практической деятельности и проявляется только в практической деятельности. Поэтому о стратегии говорят, как об искусстве, в котором стратегия, как знание, является в роли инструмента, а стратег в роли творца. Личность и искусство стратега являются важными, порой главными элементами стратегии.

❖ Стратегия, как способ действий, становится необходимой в ситуации, когда для прямого достижения основной цели недостаточно наличных ресурсов. Задачей стратегии является эффективное использование наличных ресурсов для достижения основной цели. Тактика является инструментом реализации стратегии и подчинена основной цели стратегии. Стратегия достигает основной цели через решение промежуточных тактических задач по оси «ресурсы-цель».

# Определение стратегии

## ❖ Определение Фон Неймана и Моргенштерна

Стратегия - это полный **план**, указывающий какие выборы (ходы) будет делать игрок в каждой возможной ситуации.

## ❖ Определение Стейнера и Майера

Стратегия - это формулировка миссии организации, ее намерений и целей, политики, **программы и методов их достижения**.

## ❖ Определение Глюка

Стратегия - это унифицированный, интегрированный и понятный **план**, разработанный таким образом, чтобы быть уверенным в достижении целей предприятия

## ❖ Определение Минтцберга и Мак Хьюга

Стратегия - это модель (**образец поведения**) в потоке будущих действий или решений.

## ❖ Определение К.Хаттена и М.Хаттен

Стратегия - это **путь достижения целей** организации.

## ❖ Определение П Дойля

Стратегия - это модель размещения **ресурсов**, которая позволяет организации улучшить результаты ее хозяйственной деятельности (выполнить свою миссию или роль на рынке). "Хорошая" стратегия - это стратегия, которая нейтрализует угрозы, использует рыночные возможности, опираясь на свои сильные стороны и укрепляя свои слабые стороны.

Стратегия - это модель взаимодействия всех **ресурсов**, позволяющая организации наилучшим способом исполнить ее миссию и добиться устойчивых конкурентных преимуществ.

# Понятие стратегического менеджмента

❖ Определение К.Хаттена и М.Хаттен

Стратегический менеджмент - это **процесс формирования целей** организации и управления их достижением.

❖ Определение Шендела и Хаттена (Школа планирования)

Стратегический менеджмент - это **процесс определения взаимодействия организации с ее окружением** выражаемое через использование избранных целей и достижение желаемого результата путем распределения **ресурсов** организации в соответствии с эффективным планом действий.

❖ Определение Томпсона и Стрикленда

Стратегический менеджмент - это **процесс**, посредством которого менеджеры устанавливают **долгосрочные направления развития организации**, ее специфические цели, развивают стратегии их достижения в свете всех возможных внутренних и внешних обстоятельств и принимают к исполнению выбранный план действий.

❖ Определение Смита, Арнольда и Биззела

❖ Стратегический менеджмент - это **процесс** оценки внешней среды, формулирования организационных целей, принятия решений, их реализация и контроль, сфокусированные на достижение целей в настоящей и будущей внешней среде организации.



# Мифы стратегического управления

- **Миф первый.** «Стратегическое управление возможно и нужно в армии и в бизнесе, но система образования от них очень сильно отличается и поэтому не нуждается в стратегическом управлении».
- **Миф второй.** «Стратегическое управление может быть исключительно на самых верхних уровнях управления, а в школе оно не нужно».
- **Миф третий.** «Может быть, стратегическое управление не вредно для ОУ, но оно абсолютно не разработано, а копирование и применение в ОУ подходов общего стратегического управления ничего не даст».
- **Миф четвертый.** «Стратегическое управление ОУ— довольно простая вещь. Придумываются всякие модные «бантики» типа миссии и видения, а дальше вся работа идет, как обычно».

# Зачем нужна стратегия?


## Стратегия дает ответы на ключевые вопросы:

- ◆ Кто наши потребители?
- ◆ На каких рынках мы работаем?
- ◆ Кто наши конкуренты?
- ◆ Что из себя представляет наше ОУ сегодня?
- ◆ Что мы делаем лучше других? Хуже?
- ◆ Каковы наши цели? Чего и зачем мы действительно хотим?
- ◆ Каким наше ОУ должно быть завтра?
- ◆ Что нам надо сделать, чтобы достичь поставленных целей?
- ◆ Что нам это даст?

# Ключевые вопросы при разработке стратегии

- 1. Чего мы хотим добиться в результате нашей деятельности? (модель желаемого состояния).* Здесь речь прежде всего идет о *постановке целей*, исходя из *видения* руководством фирмы своего бизнеса в определенном будущем. При этом следует посредством анализа оценить возможные изменения в окружающей среде, которыми можно воспользоваться для эффективного достижения целей, и те перемены, которые могут помешать организации в достижении своих целей.
- 2. Кто мы в настоящее время? (модель реальной ситуации).* Оценивая потенциальные возможности компании в части организационного потенциала (маркетингового, производственного, финансового, кадрового, и т. п.), руководители должны определить, чего реально может добиться организация и какими ресурсами она обладает для достижения намеченных целей. Такая диагностика дает представление о возможностях организации в части реализации новых целей и о том, чего не хватает для этого в организационных ресурсах.
- 3. Как перейти из состояния, в котором находится организация в настоящее время, в состояние, которое обеспечит достижение поставленных целей в будущем?*

# Основные задачи стратегического управления

1. Стратегический анализ ситуации.
  2. Определение сферы деятельности и формулирование стратегических установок организации, ее системы ценностей, видения и миссии.
  3. Постановка стратегических целей и задач для их достижения.
  4. Формулирование стратегии и стратегического плана достижения намеченных целей и результатов деятельности.
  5. Реализация стратегического плана.
  6. Оценка результатов деятельности и изменение стратегического плана и (или) методов его реализации.
- 

# Преимущества стратегического управления

1. Обеспечение направленности развития всей организации посредством постановки целей и задач;
2. Гибкая реакция и своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе и достигать своих целей;
3. Возможность для руководителей оценивать альтернативные варианты распределения ресурсов организации и принимать скоординированные решения на всех уровнях управления, связанных с действующей стратегией;
4. Создание среды, способствующей активному, творческому, инициативному управлению и противодействующей пассивному реагированию на изменившуюся ситуацию.

# Основные типы стратегий

- ❖ **Стратегии концентрированного роста** – стратегия усиления позиций на рынке, стратегия развития рынка, стратегия развития продукта.
- ❖ **Стратегии интегрированного роста** – стратегия обратной вертикальной интеграции, стратегия вперед идущей вертикальной интеграции.
- ❖ **Стратегии диверсификационного роста** – стратегия централизованной диверсификации, стратегия горизонтальной диверсификации.
- ❖ **Стратегии сокращения** – стратегия ликвидации, стратегия «сбора урожая», стратегия сокращения, стратегия сокращения расходов

# Принципы разработки стратегии

- ❖ Правила, используемые при оценке результатов деятельности организации в настоящем и в перспективе. Качественную сторону критериев оценки обычно называют ориентиром, а количественное содержание – заданием.
- ❖ Правила, по которым складываются отношения организации с ее внешней средой, определяющие: какие виды продукции и технологии она будет разрабатывать, куда и кому сбывать свои изделия, каким образом добиваться превосходства над конкурентами. Это набор правил называется продуктово-рыночной стратегией или стратегией бизнеса.
- ❖ Правила, по которым устанавливаются отношения и процедуры внутри организации - организационная концепция.
- ❖ Правила, по которым организация ведет свою повседневную деятельность - основные оперативные приемы.

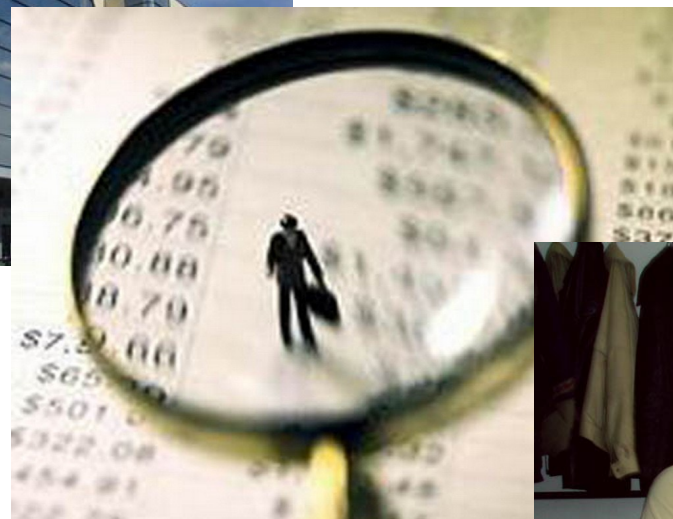
# Отличительные особенности стратегии

- ❖ Процесс выработки стратегии не завершается каким-либо немедленным действием. Обычно он заканчивается установлением общих направлений, продвижение по которым обеспечит рост и укрепление позиций фирмы.
- ❖ Роль стратегии состоит в том, чтобы, во-первых, помочь сосредоточить внимание на определенных участках и возможностях; во-вторых, отбросить все остальные возможности как несовместимые со стратегией.
- ❖ Необходимость в стратегии отпадает, как только реальный ход развития выведет организацию на желательные события.
- ❖ При формулировании стратегии нельзя предвидеть все возможности, которые откроются в будущем. Поэтому приходится пользоваться обобщенной, неполной и неточной информацией о различных альтернативах.
- ❖ Успешное использование стратегии невозможно без обратной связи.
- ❖ Стратегии и ориентиры - это разные вещи. Ориентир представляет собой цель, которую стремится достичь фирма, а стратегия – средство для достижения цели. Стратегия, оправданная при одном наборе ориентиров, не будет таковой, если ориентиры организации изменятся.
- ❖ Стратегия и ориентиры взаимозаменяемы как в отдельные моменты, так и на различных уровнях организации. Некоторые параметры эффективности (например, доля рынка) в один момент могут служить фирме ориентирами, а в другой – станут ее стратегией. Поскольку ориентиры и стратегии вырабатываются внутри организации, то, что на верхних уровнях управления является элементами стратегии, на нижних превращается в ориентиры.

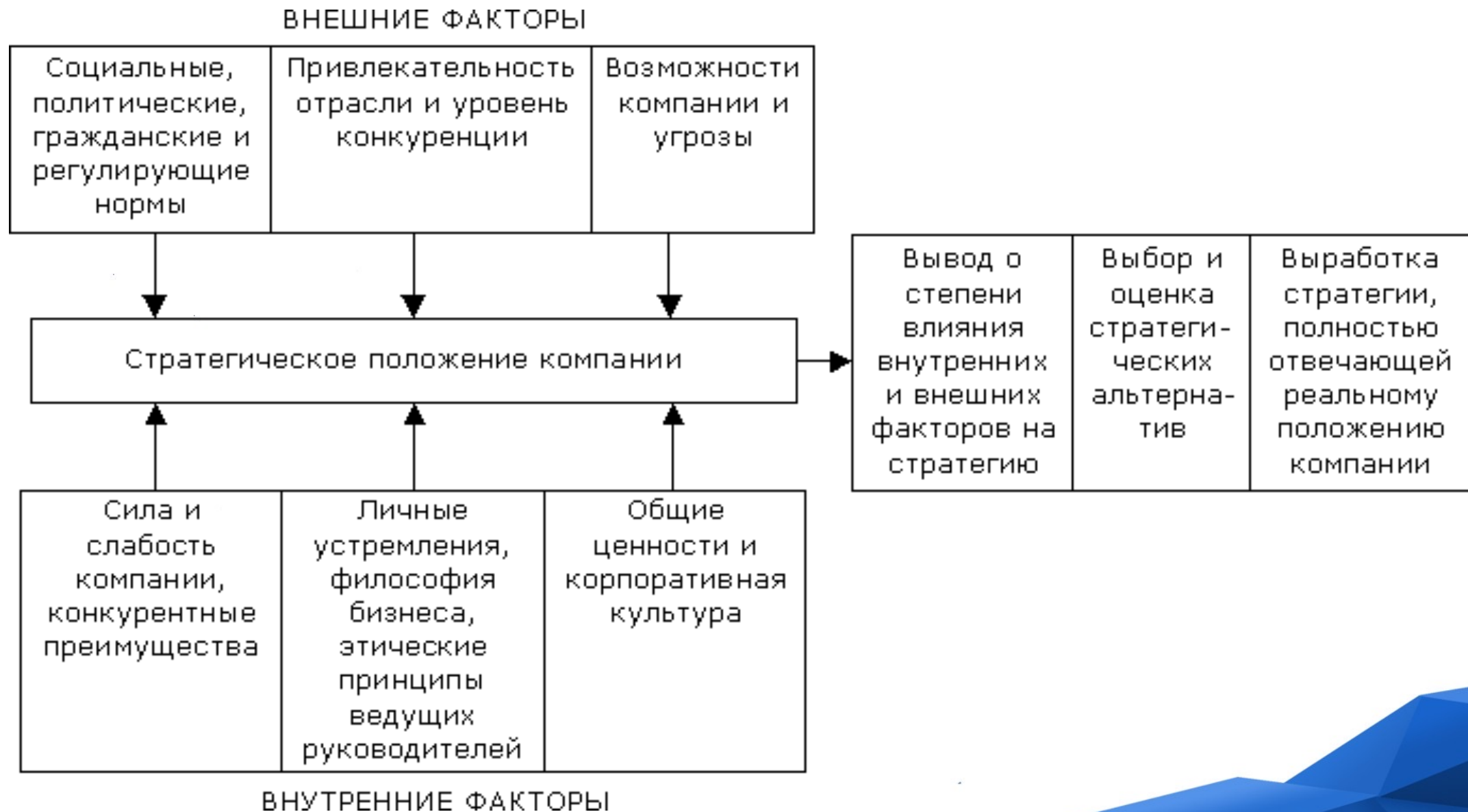


# Уровни стратегии

- ❖ страновой
- ❖ сферы экономики
- ❖ корпоративный
- ❖ функциональный
- ❖ оперативный



# Факторы, влияющие на выбор стратегии



# Процессы организации

- ❖ процессы использования имеющегося потенциала для производства продукции, выполнения работ и оказания услуг («*производство*»);
- ❖ процессы создания, наращивания и модернизации потенциала предприятия («*воспроизводство*»);
- ❖ процессы, обеспечивающие создание и развитие самой воспроизводственной базы предприятия («*воспроизводство воспроизводства*»).



# Виды стратегий

- ❖ *Товарно-рыночная стратегия* – совокупность стратегических решений, определяющих номенклатуру, объем и качество выпускаемой продукции и способы поведения предприятия на товарном рынке.
- ❖ *Ресурсно-рыночная стратегия* – совокупность стратегических решений, определяющих поведение предприятия на рынке производственно-финансовых и иных факторов и ресурсов производства.
- ❖ *Технологическая стратегия* – стратегические решения, определяющие динамику технологии предприятия и влияние на нее рыночных факторов.
- ❖ *Интеграционная стратегия* – совокупность решений, определяющих взаимодействия предприятия с другими предприятиями.
- ❖ *Финансово-инвестиционная стратегия* – совокупность решений, определяющих способы привлечения, накопления и расходования финансовых ресурсов.
- ❖ *Социальная стратегия* – совокупность решений, определяющих тип и структуру коллектива работников предприятия, а также характер взаимодействия с его акционерами.
- ❖ *Стратегия управления* – совокупность решений, определяющих характер управления предприятием при реализации избранной стратегии.
- ❖ *Стратегия реструктуризации* – совокупность решений по приведению производственно-технологической и организационно-управленческой структуры в соответствие с изменившимися условиями и стратегией функционирования предприятия.

# Подходы к стратегическому управлению

**МИССИЯ**

**стратегия**

**цели**

**задачи**

**МИССИЯ**

**цели**

**стратегия**

**задачи**

# Требования к стратегическим целям

- ❖ **Specific** – быть настолько ясными и точными, чтобы не оставалось места для их неправильного или множественного толкования
- ❖ **Measurable** – выражать количественно все, что можно, и даже субъективные ожидания, фиксируя то, каким может быть результат, если цель достигнута
- ❖ **Achievable** – и руководитель, и сотрудники должны быть уверены, что поставленная цель достижима
- ❖ **Related** – соотноситься со стратегией, целями организации, интересами потребителей
- ❖ **Time-bound** – определена на шкале времени по срокам ее достижения

# Модели стратегий

- ❖ *Ориентированная на потребителя* – максимальный учет интересов потребителей
- ❖ *Менеджеристская* – ориентация в основном на интересы менеджеров и менеджмента
- ❖ *Ограничительная* – максимальный учет интересов узкой группы заинтересованных лиц
- ❖ *Социально-ориентированная* – стремление в первую очередь обеспечить социальную гармонию в коллективе
- ❖ *Жесткая* – строгое следование поставленным целям и разработанным планам
- ❖ *Персонифицированная* – создание условий для наиболее полной реализации индивидуальных проектов и процветания всех членов организации

# Стратегия как образец

**«Стратегия как образец»** – это реализованная стратегия, которая была осмыслена и определенным образом оформлена по прошествии некоторого времени после ее реализации. Результатом этих действий является некий образец стратегии, подобный образцам продукции, выставляемых в демонстрационном зале. Этот образец используется в дальнейшем для формирования других стратегий, учитывающих изменившиеся условия. Кроме того, такая стратегия определяет в значительной степени репутацию, имидж организации.





# Стратегия как власть

**«Стратегия как власть»**  
рассматривается как результат политического процесса взаимодействия всех заинтересованных в производстве лиц, дающий чрезвычайные полномочия тем, кто призван реализовывать эту стратегию.



# Стратегия как инструмент конкурентной борьбы

Основная задача такой стратегии - выбирать и поддерживать «выигрышные» позиции в рыночной среде (Porter).

Ключ к стратегическому успеху – это превышение средней отдачи от инвестиций посредством разработки и внедрения конкурентных стратегий.



# Конкурентная стратегия

- ✓ Как будет развиваться наша отрасль?
- ✓ Что движет конкуренцией в нашей отрасли?
- ✓ Каковы вероятные действия наших конкурентов и как мы должны реагировать на эти действия?
- ✓ Какую позицию мы хотим занять в отрасли и на рынке?



# Пятифакторная модель Портера



# Угроза появления новых конкурентов

- ✓ Экономия за счет масштабов деятельности.
- ✓ Дифференциация продуктов.
- ✓ Потребность в капиталовложениях.
- ✓ Издержки переключения.
- ✓ Доступ к каналам распределения.
- ✓ Издержки, возникающие независимо от масштабов деятельности.
- ✓ Правительственная политика.



# Давление потребителей

- ✓ совершают закупки в больших объемах
- ✓ существенно заинтересованы в экономии средств
- ✓ покупают стандартные продукты или товары, в цену которых входит плата за доставку и обслуживание
- ✓ стоят перед необходимостью нести небольшие издержки переключения
- ✓ имеют низкие доходы
- ✓ сами производят приобретаемый продукт
- ✓ крайне озабочены качеством приобретаемого продукта
- ✓ обладают полной информацией.



# Давление поставщиков

- ✓ в отрасли, в которой действуют поставщики, доминируют несколько компаний и существует более высокий уровень концентрации производства, чем в отрасли покупателей
- ✓ поставщикам не надо бороться с продуктами-заменителями, которые продает их отрасль
- ✓ существенная часть продаж конкретного поставщика не зависит от конкретного покупателя
- ✓ продукция поставщика в каком-то отношении уникальна или же попытки покупателя найти продукт-заменитель связаны с большими издержками и трудностями
- ✓ поставщики создают реальную угрозу "форвардной интеграции"



# Уровень конкуренции

- ✓ В отрасли конкурирует много фирм, или конкурирующие фирмы примерно равны по величине и (или) объему ресурсов, которыми располагают.
- ✓ Данная отрасль развивается медленно.
- ✓ У фирм высокие постоянные издержки.
- ✓ Фирмы несут большие расходы на хранение продукции.
- ✓ Фирмы вынуждены считаться со сроками, в течение которых необходимо продать продукт.
- ✓ Продукт или услугу покупатели воспринимают как товар, имеющийся в изобилии и в разных вариантах, а издержки переключения покупателя с одной разновидности товара на другую или с одного производителя на другого невелики.
- ✓ Производственные мощности приходится наращивать резкими скачками.
- ✓ У конкурентов разные стратегии, различное происхождение, различные люди и т.д.
- ✓ Ставки в конкурентной борьбе высоки.
- ✓ Серьезные препятствия к уходу из отрасли.



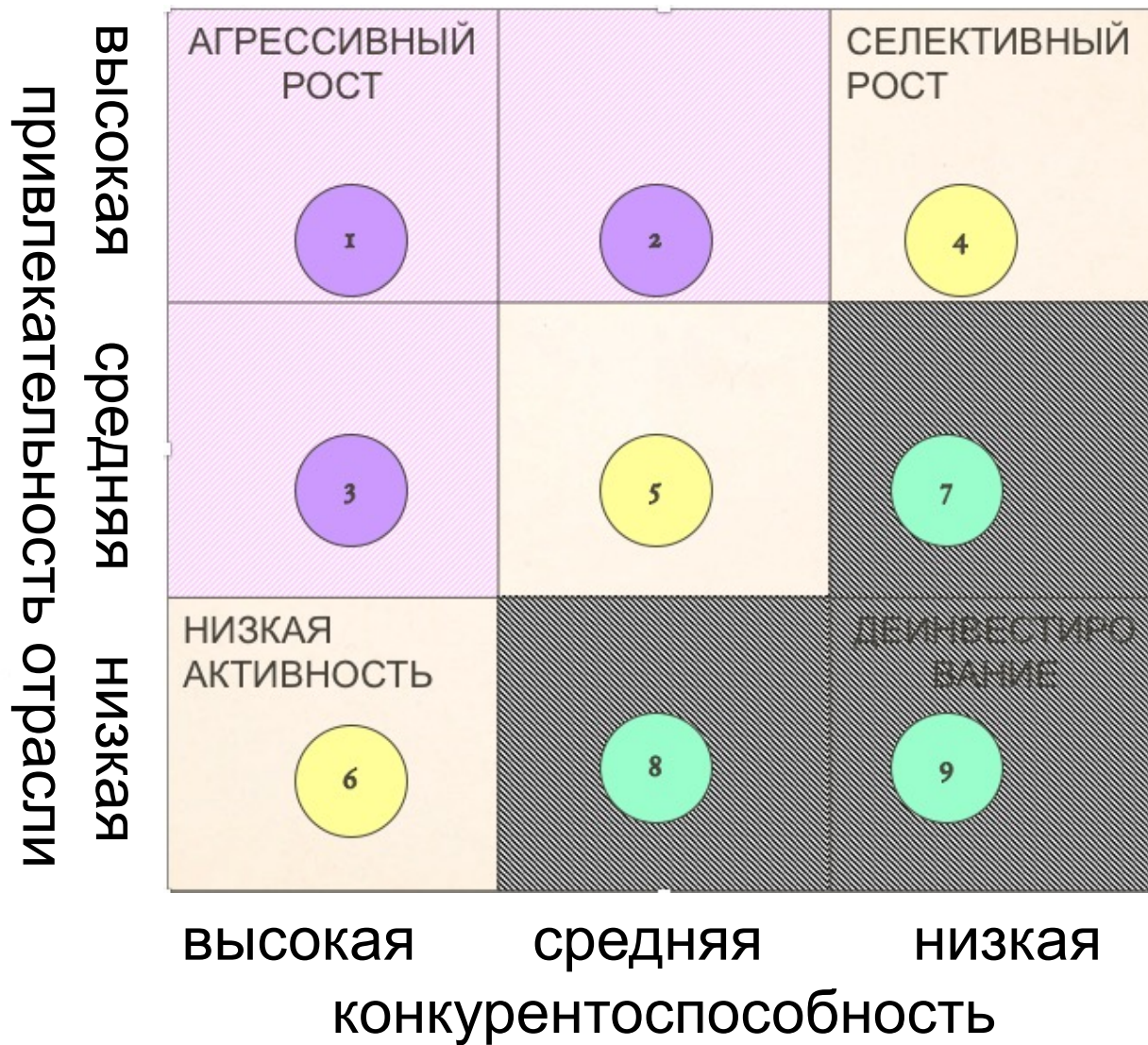


# Портфельный анализ

## Матрица общественного сектора (Дж. Монтанари и Дж. Брэкера)

Общественная потребность и поддержка	Высокие	<b>«Звезда общественного сектора»</b>	<b>«Горячий политический вопрос»</b>	
	Низкие	<b>«Золотое руно»</b>	<b>«Скрытый вопрос»</b>	
	Высокая	«Способность к обслуживанию»		Низкая
		Возможности подразделения		

# Матрица МакКинси



# Матрица МакКинси

Стратегическое положение	Притягательность рынка
Относительный размер	Абсолютный размер
Рост	Рост рынка
Доля рынка	Широта рынка
Позиция	Ценообразование
Сравнительная рентабельность	Структура конкуренции
Чистый доход	Отраслевая норма прибыли
Технологическое состояние	Социальная роль
Образ, имидж предприятия	Влияние на окружающую среду
Руководство и люди	Юридические ограничения

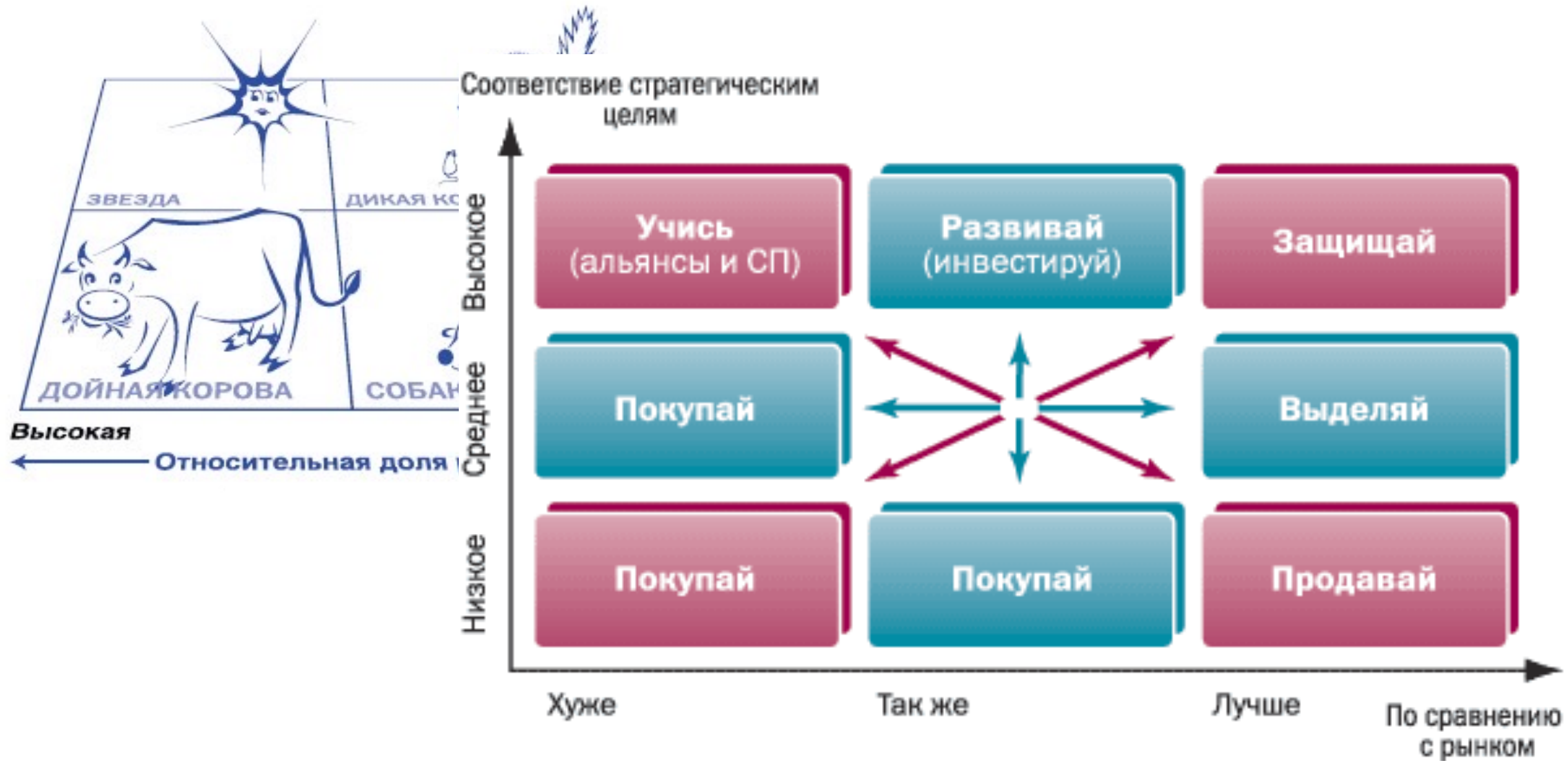
# Матрица МакКинси

Позиция в конкуренции

Сильная	Ограниченные инвестиции (укрепление стратегических позиций)	Реинвестировать прибыль или извлечь максимум выгод	Инвестировать (расти) или удержать позиции
	Собрать «урожай» и медленно уходить	Использовать достигнутое положение и защитить его. Ограниченные инвестиции	Инвестировать, реинвестировать прибыль (расти)
	Уходить быстро или медленно	Медленно уходить (собрать урожай)	Ограниченное инвестирование, уходить, используя достигнутое положение
Средняя	Низкая	Средняя	Высокая
Слабая			

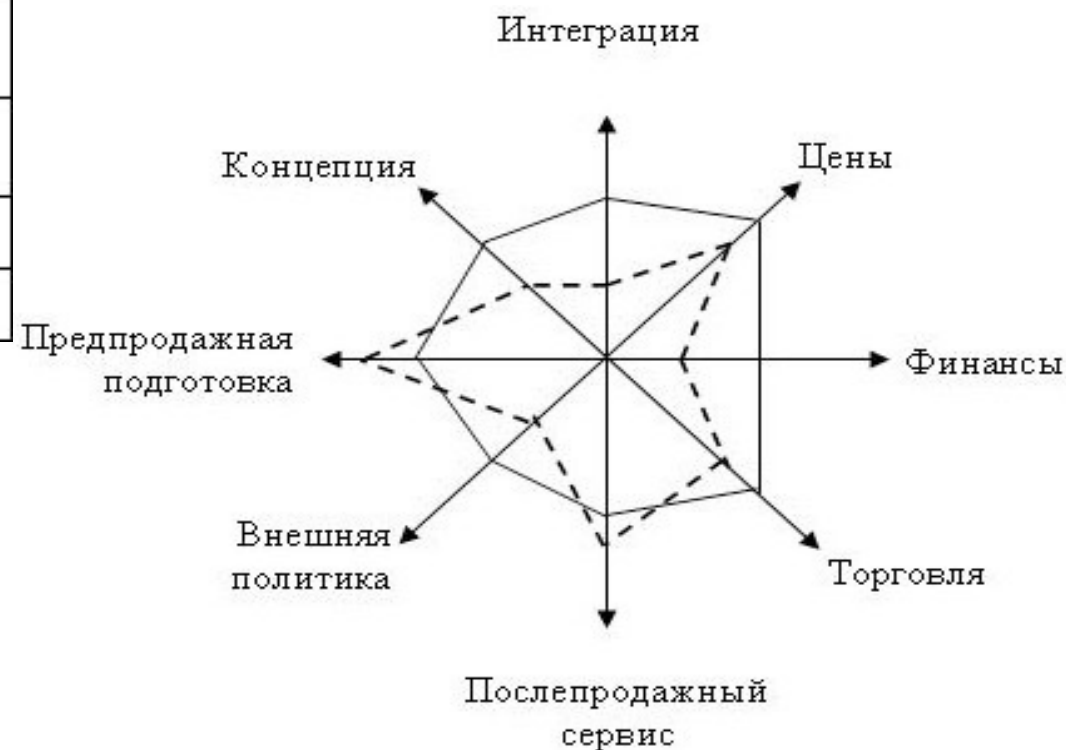
Привлекательность хозяйственной зоны (отрасли)

# Матрица Бостонской консалтинговой группы



# Анализ профиля

Наименование конкурентных позиций фирмы	Оценка конкурентных позиций фирмы, в баллах				
	Очень плохо (0)	Плохо (25)	Средне (50)	Хорошо (75)	Очень хорошо (100)
Конкурентоспособность продукции		●	●		
Цены и условия заключения контрактов			●	●	
Условия присутствия на рынке			●		●
Условия сбыта		●	●		●
Условия коммуникаций			●	●	
Рыночная доля		●			●



# Типовые стратегии конкуренции

		Стратегическое преимущество	
		Уникальность	Низкие издержки производства
Стратегическая цель	Широкий охват	Дифференциация	Лидерство по издержкам
	Узкий сегмент	Фокусированная дифференциация	Фокусированное лидерство по издержкам

## Лидерство

3 основных способа передать  
произведенные ценности  
потребителю:

- ❖ Производственное  
совершенство
- ❖ Лидерство по продукту
- ❖ Близость к потребителю





# Интеллектуальное лидерство

- ✓ Какие новые потребительские блага нам придется предоставлять через 5, 10 или 15 лет?
- ✓ Какие новые компетенции или возможности, т.е. комплексы навыков и технологий, понадобятся, чтобы поставлять потребителям эти блага?
- ✓ Каким образом придется изменить систему взаимодействия с потребителями в течение нескольких ближайших лет?



# Лидерство по продукту

- ✓ Акцент на изобретениях, развитии продуктов и эксплуатации рынка.
- ✓ Децентрализованные, изменяемые по мере необходимости и для решения конкретных задач предпринимательские структуры.
- ✓ Исключительный творческий потенциал и быстрота коммерциализации идей.
- ✓ Поэтапная организация работы с четко определенной целью каждой стадии и жесткими сроками.
- ✓ Организация производственных процессов с целью обеспечения их быстроты. Постоянное стремление к сокращению временных циклов производств.
- ✓ Быстрота принятия решений.
- ✓ Эксперименты в области оплаты труда и использование идей малоизвестных разработчиков.
- ✓ Генерирование множества концепций новых продуктов с последующим сокращением портфеля проектов и сохранением лишь тех, которые, скорее всего, будут иметь настоящий успех.

# Производственное совершенство

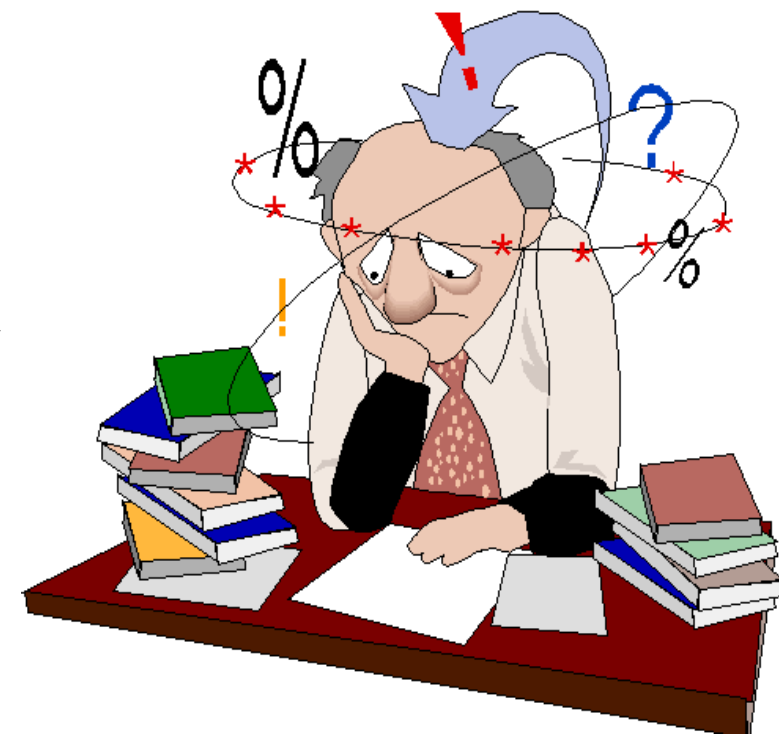
- ✓ Акцент на эффективности и скоординированности производственных процессов. Дешевые, добротные, несложные продукты и (или) услуги.
- ✓ Оптимизация или рационализация производственных процессов. Стандартные и эффективные производственные процедуры.
- ✓ Каждый работник точно знает как инструкции, так и свои обязанности.
- ✓ Развитие близких и беспрепятственных отношений с поставщиками.
- ✓ Развитие и поддержание интегрированных, надежных и быстродействующих информационных систем и других технологий, позволяющих повышать эффективность деятельности и совершенствовать контроль и управление.
- ✓ Нетерпимость к потерям и вознаграждение эффективности.
- ✓ Предоставление стандартных базовых услуг без споров с потребителями и по их первому требованию.
- ✓ Управление предприятием строится так, чтобы обеспечивать примерно одинаковый объем работы в течение дня, недели и (или) года.

# Близость к потребителю

- ✓ Развитие долгосрочных отношений с потребителями.
- ✓ Глубокое понимание и видение основной деятельности клиентов.
- ✓ Создание и поддержание информационных систем, содержащих подробные сведения о клиентах.
- ✓ Последовательное предоставление клиентам большего, чем они ожидают.
- ✓ Адаптация продуктов и услуг к требованиям клиентов.
- ✓ Отказ от продажи самых модных и новых товаров, обеспечение клиентов солидными, испытанными продуктами, которые адаптированы к их конкретным потребностям.
- ✓ Работа с клиентами для решения их проблем и последующее управление реализацией найденных решений.
- ✓ Принятие решений в значительной части делегировано работникам, непосредственно контактирующим с клиентами.

# Стратегия как инструмент мотивации персонала

Такая стратегия выстраивается из понимания человека как главного ресурса организации. Ключ к стратегическому успеху – это развитие человеческого капитала.



# Стратегия как реакция на вызовы внешней среды

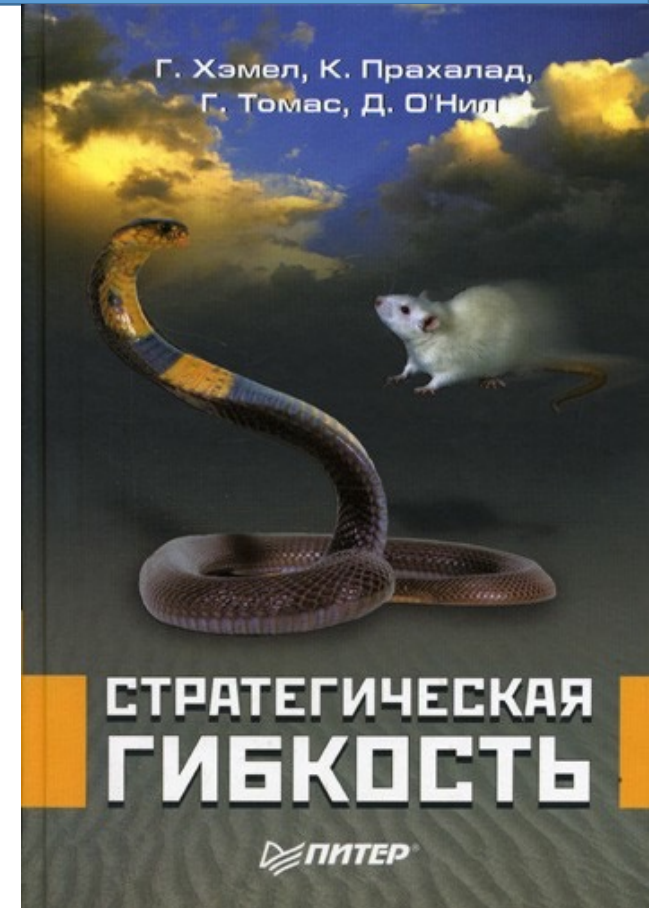
С этой точки зрения стратегия предстает как один из механизмов, непрерывно обеспечивающих подходящие ответы на новые стратегические проблемы и «вызовы». Возникающие проблемы формируют «повестку дня» стратегической деятельности – каждую проблему или вызов нужно изучать и парировать с достаточной эффективностью.



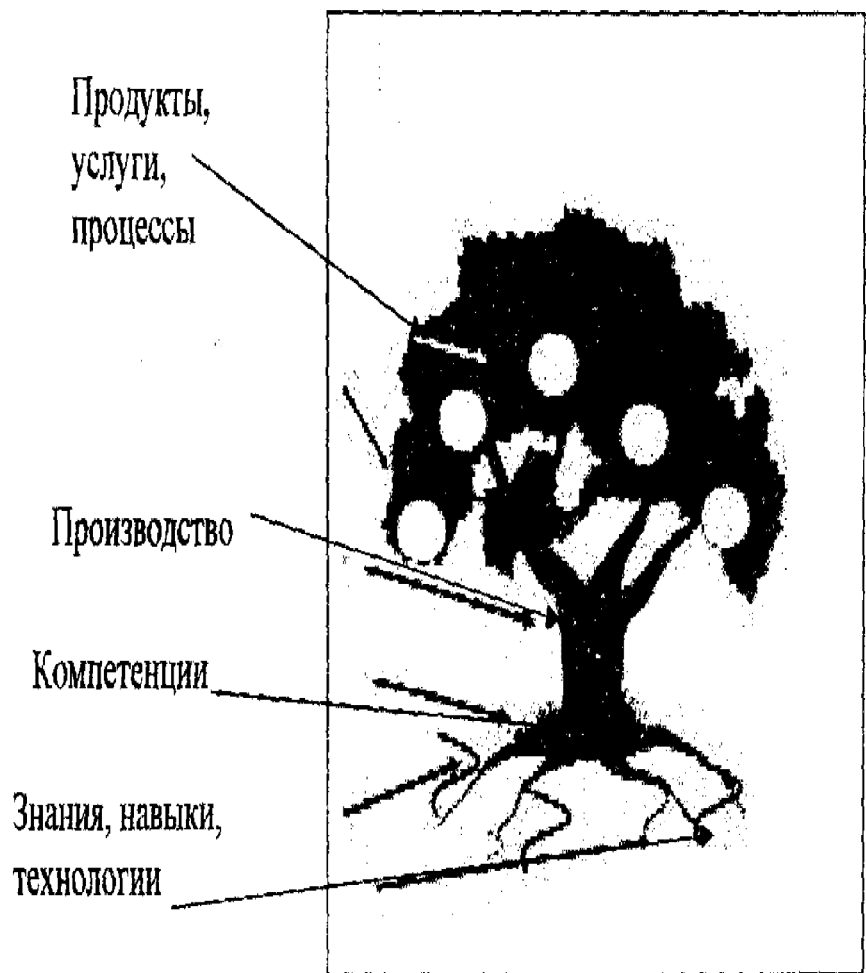
## Ghost in the shell

Гари Хэмел и К. К. Прахалад - авторы книги "Competing for the Future"

1. Принцип "ключевой компетенции", позволяющий видеть не продукцию компании, а имеющиеся в ее распоряжении возможности.
2. Принцип "базовой компетентности".
3. Понятие "стратегической архитектуры" как "плана широкого овладения возможностями".



# Ключевая компетентность организации



➤ В центре корпоративной стратегии должно ставиться развитие ключевых компетенций, позволяющих организации лидировать в конкурентной среде.

➤ **Ключевая компетенция** - сплав специфических знаний, навыков, умений, технологий, обеспечивающих создание потребительских ценностей.

➤ При этом организация должна быть нацелена на решение двуединой задачи:

1. создание компетенции для удовлетворения будущих, часто еще не сформировавшихся нужд потребителей;

2. поиск нового применения существующим компетенциям.



## Сотрудничество вместо конкуренции

❖ Концепция Джеймса Ф.Мура - в современных условиях кооперация, сотрудничество с поставщиками и потребителями, обмен опытом с производителями, занимающими близкие рыночные ниши, становится гораздо более важным фактором успеха, чем непримиримая конкуренция.

❖ Адам М. Бранденбургер и Барри Дж.Нейлбафф применили к анализу и разработке конкурентной стратегии математическую теорию игр.

При этом ключевой концепцией оказалась "необязательность проигрыша". Успех в бизнесе может способствовать сразу всем, это называется "игра с ненулевой суммой".

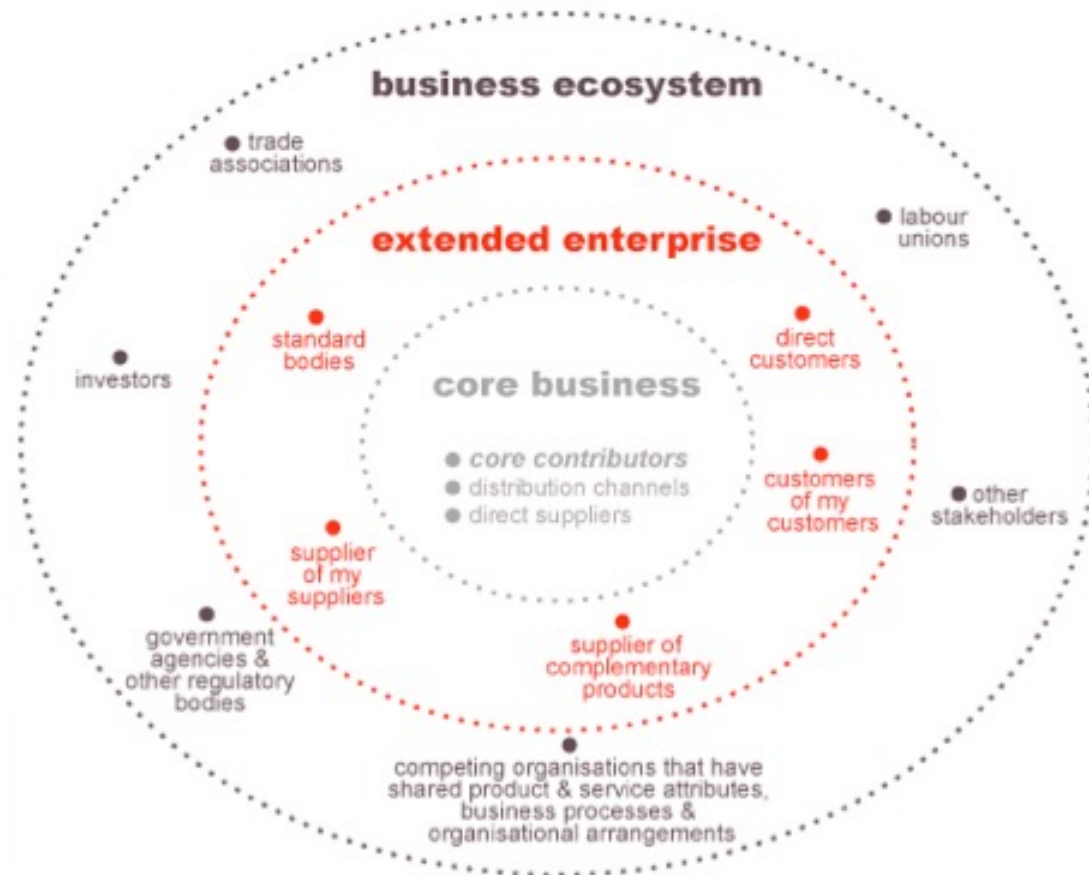
Поэтому необходимо правильно принимать решения, когда следует конкурировать, а когда сотрудничать.



# Экосистема Джеймса Ф.Мура

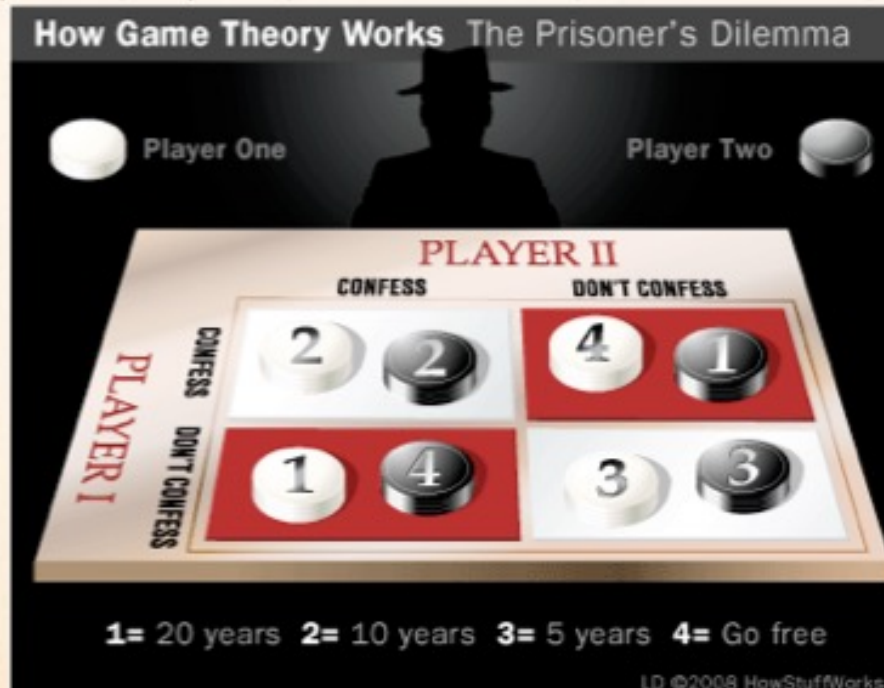
- ✓ основание экосистемы
- ✓ расширение экосистемы
- ✓ установление господства
- ✓ обновление или смерть

- ❖ Инновации.
- ❖ Исключительная важность новшеств.
- ❖ Интеграция.

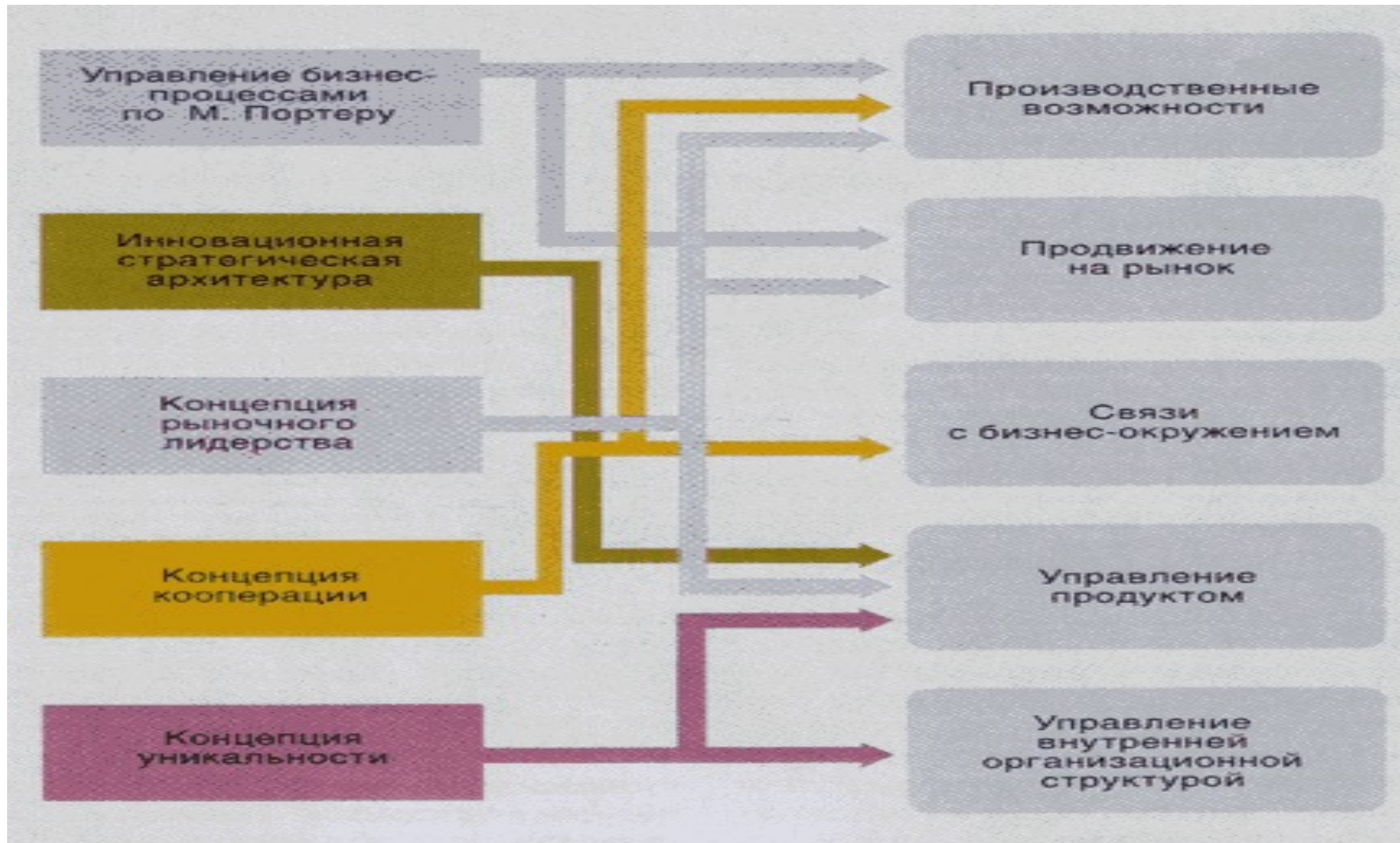


# Теория игр Бранденбургера и Нейлбаффа

1. Игроки (Players) - участники игры.
2. Добавленные стоимости (Added values) - ценности, внесенные в игру ее участниками.
3. Правила (Rules) - нормы, управляющие ходом игры.
4. Тактика (Tactics) - ходы, которые делают игроки для приобретения преимуществ.
5. Масштабы (Score) - границы, пределы игры.



# Эволюция моделей



# Стратегия ограниченных средств



# Стратегический анализ

## ВНЕШНИЙ АНАЛИЗ

- ❖ АНАЛИЗ ПОКУПАТЕЛЕЙ: СЕГМЕНТЫ, МОТИВЫ, НЕУДОВЛЕТВОРЕННЫЕ ПОТРЕБНОСТИ.
- ❖ АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОВ: ЛИЧНОСТЬ, СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ГРУППЫ, ИМИДЖ ...СТРУКТУРА ИЗДЕРЖЕК.
- ❖ АНАЛИЗ РЫНКА: ОБЪЕМ, ПЕРСПЕКТИВЫ РОСТА, ПРИБЫЛЬНОСТЬ, БАРЬЕРЫ И ДР.
- ❖ АНАЛИЗ СРЕДЫ: ТЕХНОЛОГИИ, ЭКОНОМИЧ., КУЛЬТУРНЫЕ, ДЕМОГРАФИЧ. ХАРАКТЕРИСТИКИ, ПОСТРОЕНИЕ СЦЕНАРИЕВ, ОПРЕДЕЛЕНИЕ ИНФ.-НЕНАСЫЩЕННЫХ ОБЛАСТЕЙ

---

ВОЗМОЖНОСТИ, УГРОЗЫ, ТЕНДЕНЦИИ И СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

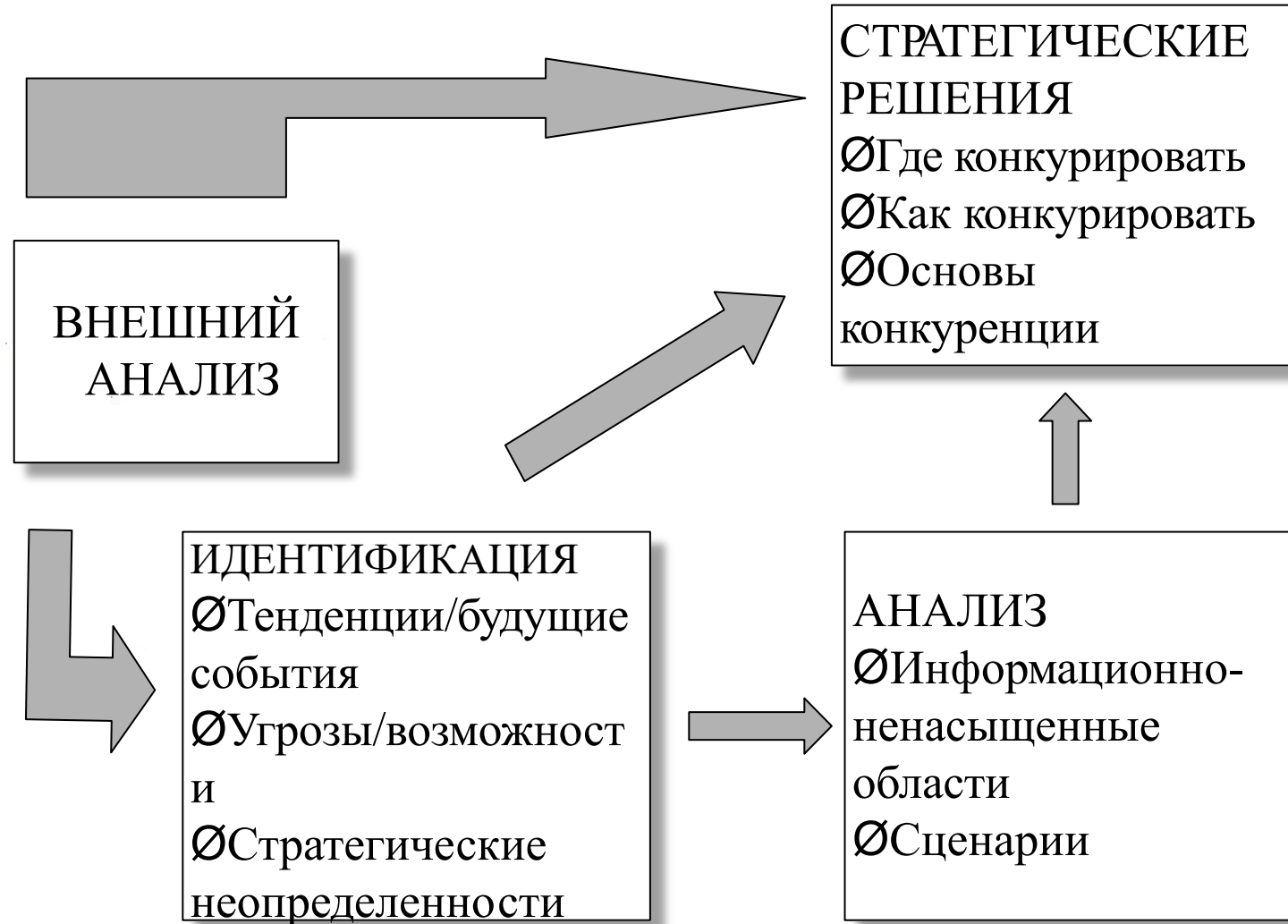
## ВНУТРЕННИЙ АНАЛИЗ

- ❖ АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ: ПРИБЫЛЬ, ОБЪЕМ ПРОДАЖ, АНАЛИЗ КАПИТАЛИЗАЦИИ, КАЧЕСТВО ТОВАРОВ, ПОРТФЕЛЯ ТОВАРОВ, УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ ПОКУПАТЕЛЕЙ, НАЛИЧИЕ ТОРГОВОЙ МАРКИ, НОВЫХ ТОВАРОВ, ПЕРСОНАЛ И ДР.
- ❖ ДЕТЕРМИНАНТЫ СТРАТЕГИИ: ПРОШЛАЯ И ТЕКУЩАЯ СТРАТЕГИИ, СТРАТ. ПРОБЛЕМЫ, ОРГ. СПОСОБНОСТИ И ОГРАНИЧЕНИЯ, ФИНАНСОВЫЕ РЕСУРСЫ И ОГРАНИЧ. СИЛЬНЫЕ И СЛАБЫЕ СТОРОНЫ.

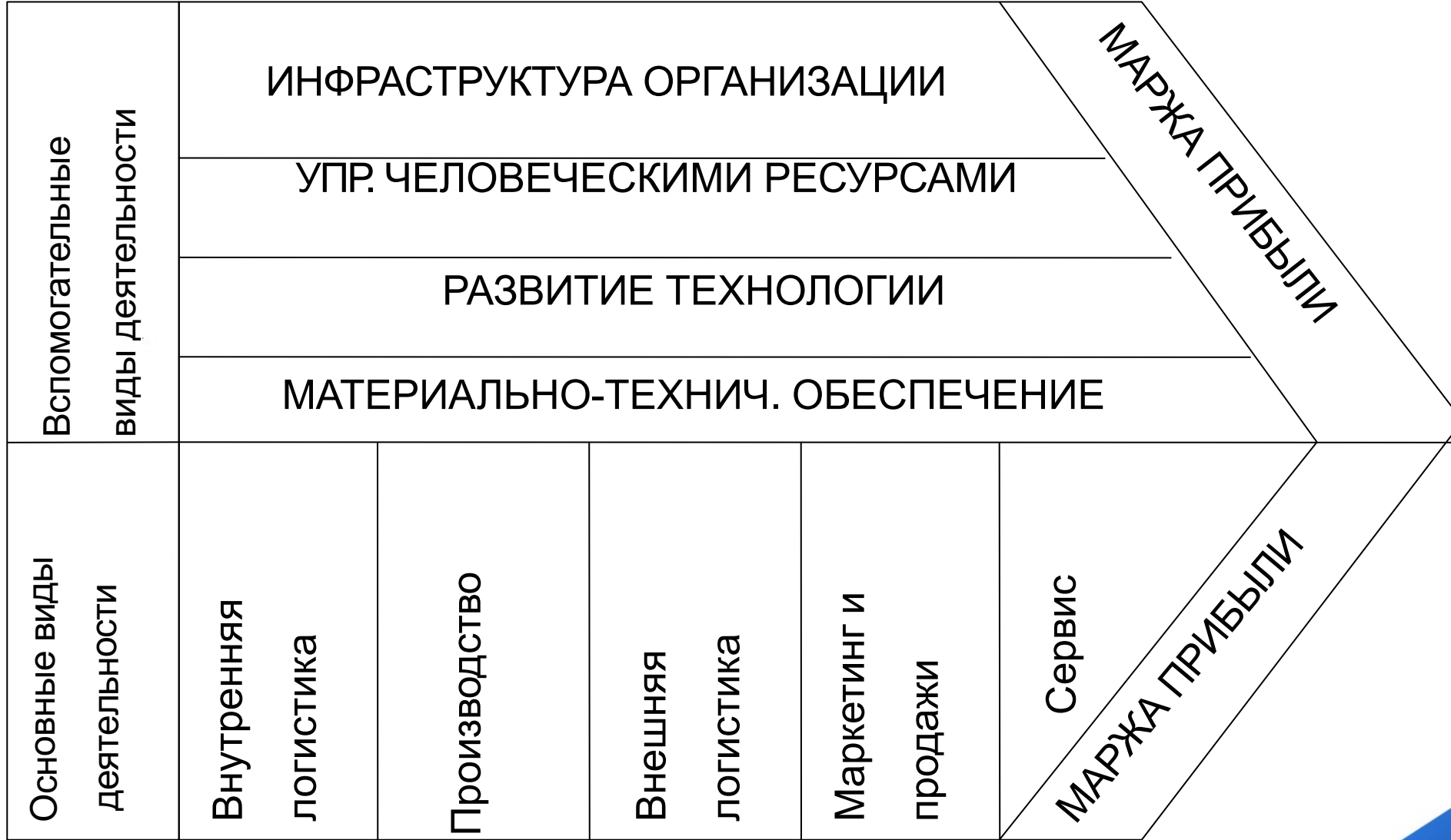
---

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ СИЛЬНЫЕ И СЛАБЫЕ СТОРОНЫ, ПРОБЛЕМЫ, ОГРАНИЧЕНИЯ И НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

# Роль анализа внешней среды



# Стратегический анализ на основе цепочки создания ценности





# PEST-анализ

## ЭТАПЫ АНАЛИЗА:

1. ИЗУЧЕНИЕ И МОНИТОРИНГ МАКРОСРЕДЫ С ЦЕЛЬЮ ОБНАРУЖЕНИЯ СУЩЕСТВУЮЩИХ ИЛИ ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ В ПОЛИТИЧЕСКОЙ, ЭКОНОМИЧЕСКОЙ, СОЦИОКУЛЬТУРНОЙ И ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ ОБЛАСТЯХ;
2. ОЦЕНКА ВЕРОЯТНОСТИ И ЗНАЧИМОСТИ ИЗМЕНЕНИЙ ДЛЯ ОТРАСЛИ, РЫНКА И ОРГАНИЗАЦИИ;
3. ПОДРОБНЫЙ АНАЛИЗ КАЖДОГО ИЗМЕНЕНИЯ И ИЗУЧЕНИЕ ВЗАИМОВЛИЯНИЙ ИЗМЕНЕНИЙ;
4. ОЦЕНКА ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ ВОЗДЕЙСТВИЙ ИЗМЕНЕНИЙ НА РЫНОК, ОТРАСЛЬ И ОРГАНИЗАЦИЮ.

## ИЗУЧЕНИЕ ВЛИЯНИЯ КАЖДОГО PEST-ФАКТОРА НА:

- ❖ ВНУТРЕННЮЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ;
- ❖ РЫНКИ ОРГАНИЗАЦИИ;
- ❖ ОТРАСЛЬ, В КОТОРОЙ ФУНКЦИОНИРУЕТ ОРГАНИЗАЦИЯ

# Цели стратегического анализа отрасли

- Оценка привлекательности
- Конкурентный анализ
- Позиционирование организации в отрасли
- Определение КФУ
- Определение движущих сил развития отрасли

# Анализ конкурентов

## Структура анализа конкурентов по Д.Аакеру

КТО ЯВЛЯЕТСЯ КОНКУРЕНТАМИ?

- ❖ КТО ЯВЛЯЕТСЯ НАШИМИ ОСНОВНЫМИ СОПЕРНИКАМИ? КОНКУРЕНЦИЯ С КЕМ ЯВЛЯЕТСЯ МЕНЕЕ ИНТЕНСИВНОЙ, НО НЕ МЕНЕЕ СЕРЬЕЗНОЙ? КАКИЕ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОИЗВОДЯТ ТОВАРЫ – ЗАМЕНИТЕЛИ?
- ❖ МОЖНО ЛИ ОБЪЕДИНИТЬ КОНКУРЕНТОВ В СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ГРУППЫ И НА ОСНОВЕ КАКИХ КРИТЕРИЕВ?
- ❖ КАКОВЫ ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ КОНКУРЕНТЫ? КАКИЕ БАРЬЕРЫ ЗАЩИЩАЮТ ОТ НИХ РЫНОК? ИМЕЮТСЯ ЛИ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ ЗАКРЫТЬ ОТ НОВЫХ КОНКУРЕНТОВ РЫНОК?

# Анализ конкурентов

## ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОВ

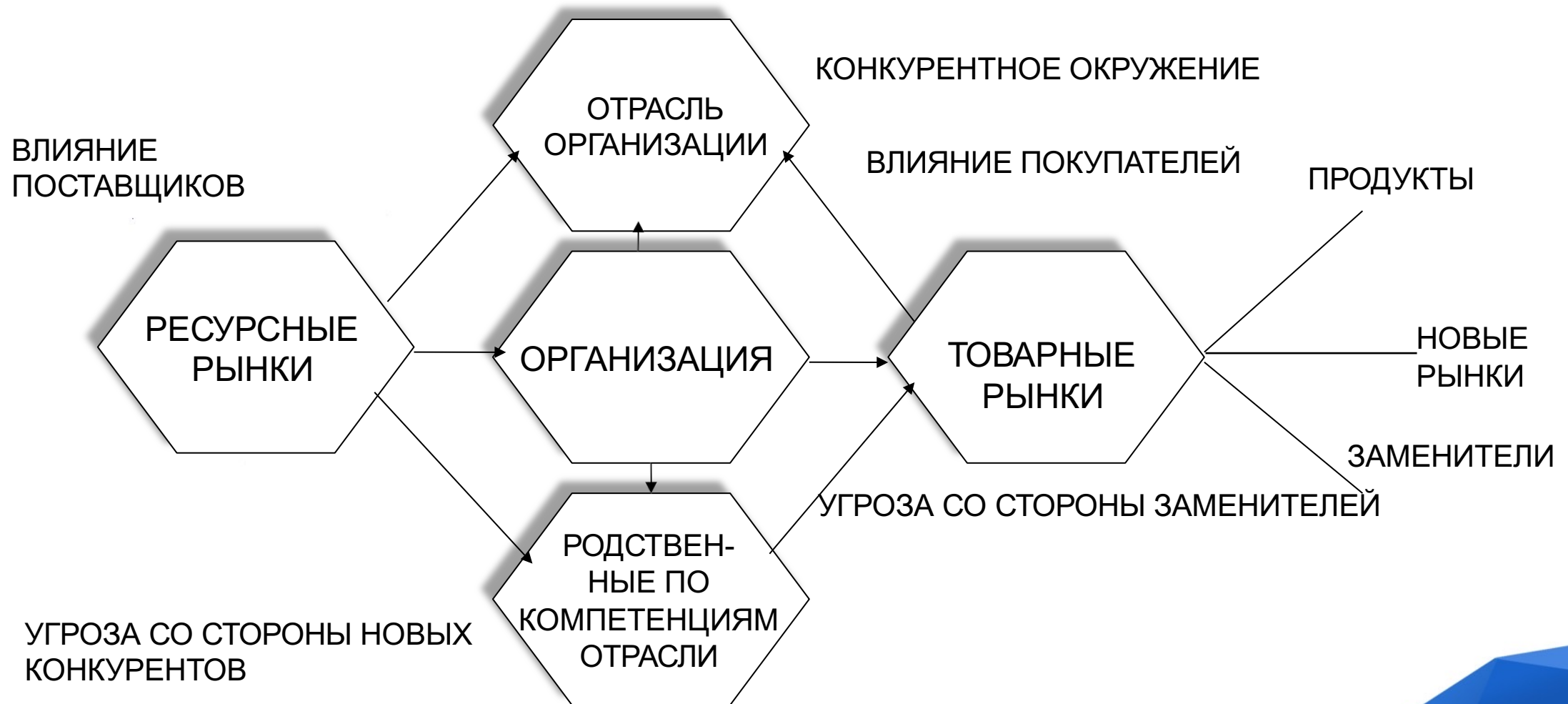
- ❖ КАКОВЫ ЦЕЛИ И СТРАТЕГИИ СОПЕРНИКОВ? КАКОВ ИХ УРОВЕНЬ ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТИ В РЫНКЕ? КАКОВЫ БАРЬЕРЫ ВЫХОДА С РЫНКА?
- ❖ КАКОВА СТРУКТУРА ИЗДЕРЖЕК КОНКУРЕНТОВ? КАК СООТНОСЯТСЯ ИХ УРОВЕНЬ ЗАТРАТ С НАШИМИ ИЗДЕРЖКАМИ?
- ❖ КАКОВ ИМИДЖ СОПЕРНИКОВ И ИХ СТРАТЕГИИ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ?
- ❖ КТО ИЗ КОНКУРЕНТОВ ДОБИЛСЯ БОЛЬШЕГО/МЕНЬШЕГО УСПЕХА И ПОЧЕМУ?
- ❖ КАКОВЫ СИЛЬНЫЕ И СЛАБЫЕ СТОРОНЫ КАЖДОГО КОНКУРЕНТА ИЛИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ГРУПП?
- ❖ КАКИМИ СЛАБЫМИ СТОРОНАМИ (НЕДОСТАТКАМИ, НЕУДОВЛЕТВОРЕННОСТЬЮ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ И ДР.) МОГУТ ВОСПОЛЬЗОВАТЬСЯ КОНКУРЕНТЫ, ЧТО БЫ ВЫЙТИ НА РЫНОК ИЛИ СТАТЬ БОЛЕЕ СЕРЬЕЗНЫМИ ПРОТИВНИКАМИ?
- ❖ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АКТИВЫ И КОМПЕТЕНЦИИ КОНКУРЕНТОВ.

# Ресурсный подход к анализу

НЕДОСТАТКИ СУЩЕСТВУЮЩИХ МОДЕЛЕЙ АНАЛИЗА:

- ❖ НЕ РАССМАТРИВАЮТ ВНУТРЕННИЙ И ВНЕШНИЙ АНАЛИЗ ВО ВЗАИМОДЕЙСТВИИ;
- ❖ ОСНОВЫВАЮТСЯ НА КОНКУРЕНТНОЙ БОРЬБЕ И НЕ УЧИТЫВАЮТ СОТРУДНИЧЕСТВА;
- ❖ ОСНОВНОЙ АКЦЕНТ ДЕЛАЕТСЯ НА АНАЛИЗЕ ТОВАРНЫХ, А НЕ РЕСУРСНЫХ РЫНКОВ;
- ❖ НЕ УЧИТЫВАЮТ ТОГО, ЧТО ОРГАНИЗАЦИИ ПУТЕМ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СВОИХ КОМПЕТЕНЦИЙ И ПРИОБРЕТЕНИЯ НОВЫХ ВОЗДЕЙСТВУЮТ НА КОНКУРЕНТНУЮ СРЕДУ;
- ❖ НЕ УЧИТЫВАЮТ ТОГО ФАКТА, ЧТО ОРГАНИЗАЦИИ, ДЕЙСТВУЮЩИЕ ЗА ПРЕДЕЛАМИ ОТРАСЛИ И РЫНКА РАССМАТРИВАЕМОЙ ОРГАНИЗАЦИИ МОГУТ ПРЕДСТАВЛЯТЬ ЗНАЧИТЕЛЬНУЮ КОНКУРЕНТНУЮ УГРОЗУ И НАОБОРОТ (ОБЛАДАНИЕ СХОЖИМИ СТЕРЖНЕВЫМИ КОМПЕТЕНЦИЯМИ).

# Ресурсный подход к анализу



# Ресурсный подход к анализу

4. Выбрать стратегию, которая обеспечивает наилучшее использование ресурсов и способностей фирмы относительно внешних возможностей

3. Оценить потенциал ресурсов и способностей в генерировании рента т.з.: а) их потенциала для создания УКП; б) возможности присвоения эк. выгод от их использования

2. Идентифицировать способности фирмы: что фирма сможет делать более эффективно чем соперники? Определить вклад ресурсов в каждую способность.

1. Идентифицировать и классифицировать ресурсы фирмы. Оценить сильные и слабые стороны. Определить возможности для лучшего использования ресурсов

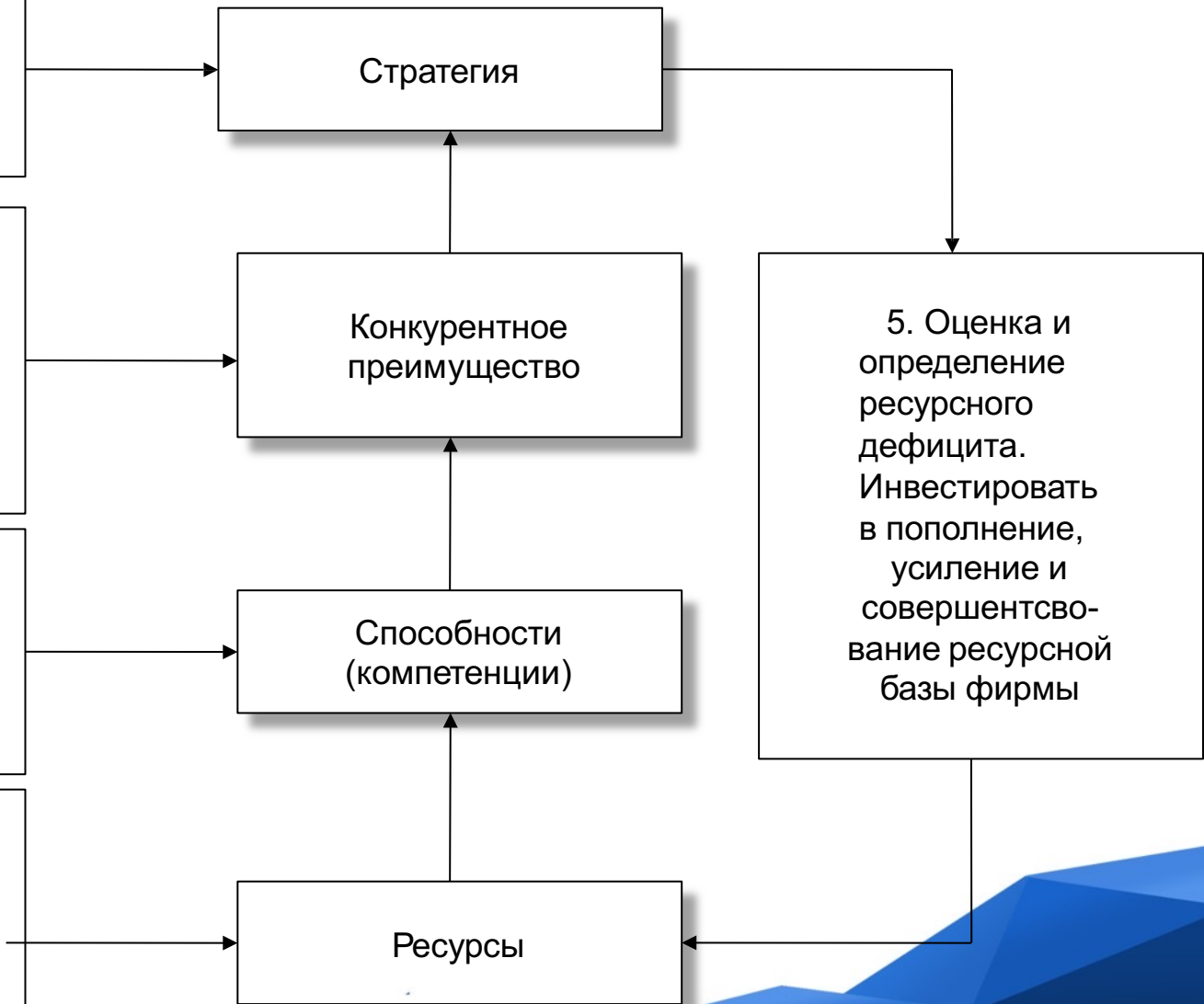
Стратегия

Конкурентное преимущество

Способности (компетенции)

Ресурсы

5. Оценка и определение ресурсного дефицита. Инвестировать в пополнение, усиление и совершенствование ресурсной базы фирмы





1797

**Спасибо за внимание!**